

**PENGARUH *ON THE JOB TRAINING* DAN  
*OFF THE JOB TRAINING* TERHADAP KEMAMPUAN KERJA DAN  
KINERJA**

(Studi pada Karyawan PT.INSASTAMA Kediri, Jawa Timur)

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**DIMAS ANUGRAH ARDIAN**

**NIM. 105030207111028**

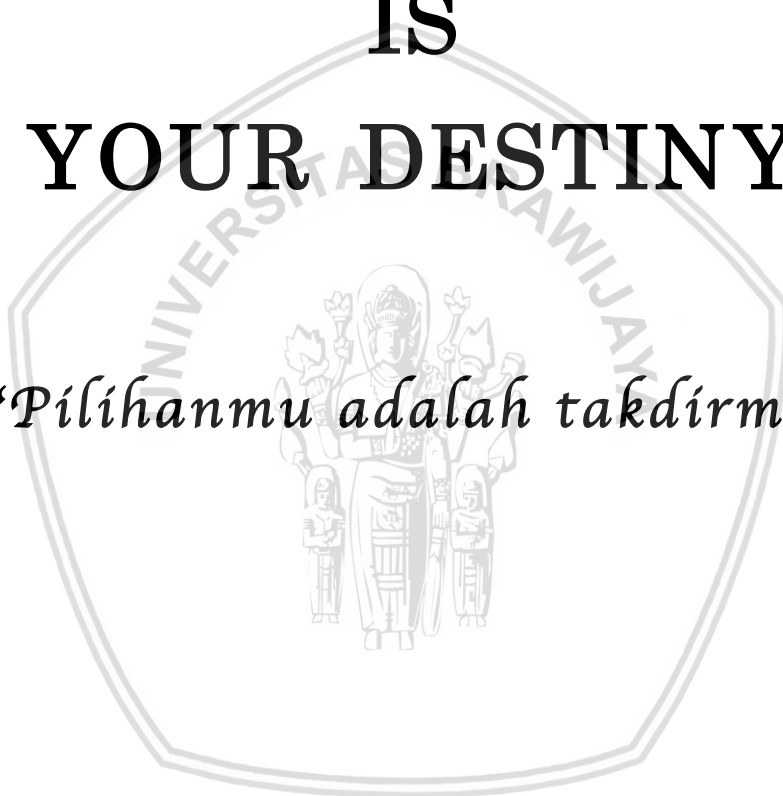


**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2017**

MOTTO

# YOUR CHOICE IS YOUR DESTINY

*“Pilihanmu adalah takdirmu”*



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh *On The Job Training* Dan *Off The Job Training*  
Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan

Disusun oleh : Dimas Anugrah Ardian

NIM : 105030207111028

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 26 Juli 2017

Komisi Pembimbing  
Ketua

Drs. MOCHAMMAD DJUDI, M.Si  
NIP. 195206071980101001

Anggota

ARIK PRASTEYA, S.Sos., M.Si., Ph.D  
NIP. 197602092006041001

## TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 10 Agustus 2017

Jam : 11.00

Skripsi atas nama : Dimas Anugrah Ardian

Judul Skripsi : Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training*  
Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi pada PT.  
Insastama Kediri, Jawa Timur)

dan dinyatakan

**LULUS**

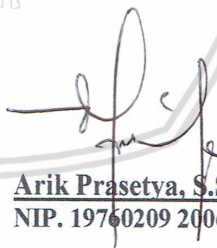
**MAJELIS PENGUJI**

Ketua,



**Drs. Mochammad Djudi, M.Si**  
NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota,



**Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D**  
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota,



**Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si**  
NIP.19580501 1984 03 1 001

Anggota



**Edlyn Khurotul Aini, S.AB, M.AB, M.BA**  
NIP. 2013048705312001

**PERNYATAAN ORISIONALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsure-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 24 Juli 2017

Mahasiswa



Nama : Dimas Anugrah Ardian

NIM : 105030207111028

KUPERSEMBAHKAN HASIL JERIH PAYAH KARYA INI  
UNTUK

Dr. Eko Budiono, M.M. dan Dra. Warmi

Keduaa orang tuaku yang tercinta, tanpa pamrih selalu mendukung dan  
memberikan kasih-nya untukku

Dewi Cahya Ningrum, S.Psi

Orang sepesial yang selalu mendampingi langkahku dalam keadaan susah ataupun  
senang

Serta seluruh teman seangkatan tahun 2010 Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya

Yang selaslukompak dalam menempuh pendidikan selama ini



## CURRICULUM VITAE

Nama : Dimas Anugrah Ardian  
Tempat Tanggal Lahir : Malang, 10 Maret 1992  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Agama : Islam  
Alamat di Malang : Jl. Tlogosuryo no.38, Tlogomas, Malang  
No. HP : +6285230169252  
Email : dimas.daa@gmail.com

### Pendidikan

1. Tahun 1996-1998 : TK Dharma Wanita Tlogomas Malang
2. Tahun 1998-2004 : SD Negeri Bungur 1 Pacitan
3. Tahun 2004-2006 : SMP Negeri 1 Tulakan, Pacitan
4. Tahun 2006-2007 : SMP Negeri 1 Pacitan
5. Tahun 2007-2010 : SMA Negeri 1 Pacitan
6. Tahun 2010-2017 : Administrasi Bisnis FIA UB

### Pengalaman Kerja

1. Tahun 2015 : Magang di PT. Putra Mulya, Cabang Malang
2. Tahun 2016 : Pegawai Kontrak di PT. Bhakti Service dan PT. Fontera



## RINGKASAN

Dimas Anugrah Ardian, 2017, **Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi pada PT. Insastama, Pare-Kediri, Jawa Timur)**, Ketua : Drs. Mochamad Djudi, M.Si, Anggota: Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel variabel *coaching* (X1), rotasi jabatan (X2), simulasi (X3), dan presentasi informasi (X4) secara bersama-sama dan parsial terhadap kemampuan kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2). Jenis penelitian ini adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif dan kuesioner adalah instrumen yang dipilih untuk melakukan penelitian. Penelitian dilakukan di PT. Insastama, Pare-Kediri yang memiliki karyawan sebanyak 193 orang. Secara *propocionate stratified random sampling* didapat sampel sebanyak 65 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis *Path*.

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan maupun Kinerja Karyawan. Untuk Kemampuan Kerja Karyawan besarnya sumbangan (kontribusi) variabel *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan dapat dilihat dari nilai *R Square* yaitu sebesar 0,696. Artinya bahwa 69,6% variabel Kemampuan Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi. Sedangkan sisanya 30,4% variabel Kemampuan Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan untuk Kinerja Karyawan Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, Presentasi Informasi, dan kemampuan kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dari nilai *R Square* yaitu sebesar 0,698. Artinya bahwa 69,8% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, Presentasi Informasi, dan Kemampuan Kerja Karyawan. Sedangkan sisanya 30,2% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan, Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, Presentasi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan kerja karyawan. Sedangkan variabel *Coaching* dan Presentasi Informasi berpengaruh positif dan ada pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan. Sedangkan variabel Rotasi Jabatan dan Simulasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**KATA KUNCI : COACHING, ROTASI JABATAN, SIMULASI, PRESENTASI INFORMASI, KEMAMPUAN KERJA, KINERJA KARYAWAN**



## SUMMARY

Dimas Anugrah Ardian, 2017, **The Impact of On The Job Training and Off The Job Training on Employee's Ability and Employee's Performance ( Case Study on PT. Insastama, Pare-Kediri, East Java)** , Drs. Mochamad Djudi, M.Si, Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D.

This research aims to examine coaching (X1), career rotation (X2), simulation (X3), and information presentation (X4) simultaneous to Employee's Ability (Y1) and Employee's Performance (Y2). The type of this research is Explanatory Research, with quantitative approach and questionnaire as the instruments the writer chooses to conduct this research with. The population of this research is workers at PT. Insastama, Pare-Kediri with 193 employees. With propocionate stratified random sampling the sample acquired are 65 persons. The data analysis methods used are descriptive analysis and Path analysis

The result from Path analysis indicates that the independent variable, coaching (X1), career rotation (X2), simulation (X3), and information presentation (X4), both simultaneously and partially have positive impact and significant relationship with Employee's Ability (Y1) and Employee's Performance (Y2). Simultaneously, the value R Square is 0,696 or 69,6% while the rest of 30,4% influenced by variables outside independent variable in this research. Meanwhile the independent variable, coaching (X1), career rotation (X2), simulation (X3), and information presentation (X4), both simultaneously have positive impact and significant relationship with 0,698 or 69,8% while the rest of 30,2% influenced by variables outside independent variable in this research.

Based on the results, it can be concluded from this analysis and hypothesis testing show coaching, career rotation, simulation, and information presentation have significant impact to Employee's Ability. Meanwhile coaching and information presentation didn't have significant impact to Employee's Performance but career rotation and simulation have significant impact to Employee's Performance.

**KEYWORDS : COACHING, CAREER ROTATION, SIMULATION, INFORMATION PRESENTATION, EMPLOYEE'S ABILITY, EMPLOYEE'S PERFORMANCE**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena hanya dengan berkat, rahmat, dan kelimpahan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan masa belajarnya di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi pada PT. Insastama, Kediri, Jawa Timur)

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si. selaku ketua jurusan Administrasi Bisnis.
3. Bapak Drs. Mochamad Djudi, M.Si selaku dosen pembimbing I dan Bapak Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D selaku dosen pembimbing II yang telah berkenan memberikan restu, arahan, dan bimbingan penulisan skripsi ini sehingga dapat penulis selesaikan.

4. Para Karyawan/Karyawati Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah membantu sehingga penulis dapat mengikuti pendidikan dengan baik dan lancar.
5. Para pegawai PT. Insastama Kediri yang telah bersedia mengisi kuesioner dan memberikan informasi kepada penulis sehingga terselesainya skripsi ini.
6. Kedua orang tuaku Eko Budiono dan Warmi yang tercinta
7. Dewi Cahya Ningrum, orang yang berharga dalam setiap hari-hariku yang selalu mendukung dalam segala situasi.
8. Teman-teman seluruh angkatan yang telah menjadi teman sekaligus saudara terdekat saya selama kuliah dan yang telah mendoakan terselesainya skripsi ini.
9. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu disini, yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 4 Agustus 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	 <b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kontribusi Penelitian .....	7
E. Kerangka Pemikiran .....	8
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	 <b>10</b>
A. Tinjauan Empiris .....	10
B. Tinjauan Teoritis .....	20
1. Pelatihan .....	20
2. Kemampuan Kerja .....	39
3. Kinerja .....	44
C. Pengaruh <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan .....	53
D. Model Konseptual dan Hipotesis Penelitian .....	54
1. Model Konseptual .....	54
2. Hipotesis .....	55
 <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	 <b>57</b>
A. Jenis Penelitian .....	57
B. Lokasi Penelitian .....	57
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran .....	58
1. Konsep .....	58
2. Variabel .....	58
3. Definisi Operasional Variabel .....	59
4. Skala Pengukuran .....	63

D. Populasi dan Sampel .....	64
1. Populasi.....	64
2. Sampel .....	64
E. Metode Pengumpulan Data.....	65
1. Sumber Data .....	65
F. Instrumen Penelitian.....	66
G. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	67
1. Uji Validitas.....	67
2. Uji Reliabilitas .....	70
3. Uji Hipotesis.....	71
H. Analisis Data .....	71
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	71
2. Analisis Statistik Inferensial .....	72

x

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	78
1. Sejarah Singkat PT. Insastama .....	78
2. Visi dan Misi.....	79
B. Gambaran Umum Responden .....	79
1. Usia Responden.....	79
2. Jenis Kelamin Responden.....	80
3. Masa Kerja .....	80
4. Pendidikan Terakhir Responden .....	81
C. Analisis Data dan Implementasi.....	81
1. Analisis Deskriptif .....	81
a. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Coaching</i> (X1) .....	84
b. Distribusi Frekuensi Variabel Rotasi Jawaban (X2).....	87
c. Distribusi Frekuensi Variabel Simulasi (X3) .....	91
d. Distribusi Frekuensi Variabel Presentasi Informasi (X4) .....	95
e. Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja Karyawan (Y1) .....	95
f. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y2) .....	99
2. Analisis Statistik Inferensial.....	103
a. Hasil Analisis Jalur .....	103
D. Pembahasan Hasil Penelitian .....	118
1. Pengaruh <i>Coaching</i> , Rotasi Jabatan, Simulasi dan Presentasi Informasi Terhadap Kemampuan Kerja Karyawan.....	113
2. Pengaruh <i>Coaching</i> , Rotasi Jabatan, Simulasi dan Presentasi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	115
3. Pengaruh Kemampuan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.....	117

4. Pengaruh secara parsial <i>Coaching</i> , Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan .....	118
---	-----

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	121
B. Saran .....	122

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	124
-----------------------------	-----

<b>LAMPIRAN</b> .....	127
-----------------------	-----





## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
2.1	Hasil Penelitian Terdahulu .....	18
2.2	Dimensi Kemampuan Intelektual .....	41
2.3	Sembilan Kemampuan Fisik Dasar .....	43
3.1	Konsep, Variabel dan Definisi Operasional .....	61
3.2	Sampling .....	65
3.3	Uji Validitas Variabel .....	68
3.4	Uji Reliabilitas Variabel .....	70
4.1	Distribusi Usia Responden .....	79
4.2	Distribusi Jenis Kelamin Responden .....	80
4.3	Distribusi Masa Kerja Responden .....	80
4.4	Distribusi Pendidikan Terakhir Responden .....	82
4.5	Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden .....	80
4.6	Distribusi Frekuensi Item Variabel <i>Coaching</i> (X1) .....	82
4.7	Distribusi Frekuensi Item Variabel Rotasi Jabatan (X2) .....	86
4.8	Distribusi Frekuensi Item Variabel Simulasi (X3) .....	89
4.9	Distribusi Frekuensi Item Variabel Presentasi Informasi (X4) .....	92
4.10	Distribusi Frekuensi Item Variabel Kemampuan Kerja Karyawan(Y1) .....	96
4.11	Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y2) .....	99
4.12	Hasil Analisis Jalur Model Pertama ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ terhadap $Y_1$ ) .....	103
4.13	Hasil Analisis Jalur Model Kedua ( $X_1, X_2, X_3, Y_1$ terhadap $Y_2$ ) .....	106
4.14	Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total .....	111

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
2.1	Konsep .....	54
2.2	Model Hipotesis .....	58
3.1	Diagram Jalur ( <i>Path</i> ) .....	77
4.1	Model Analisis Jalur Persamaan Pertama .....	106
4.2	Model Analisis Jalur Persamaan Kedua .....	110
4.3	Model Analisis Jalur Keseluruhan .....	113



**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1	Frekuensi Jawaban Responden.....	127
2	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	135
3	Asumsi Path.....	141
4	Analisis jalur terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y1) .....	142
5	Analisis Jalur terhadap Y2 (Kinerja karyawan) .....	144



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia adalah faktor yang mempengaruhi keberlangsungan sebuah organisasi, kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi kualitas organisasi tersebut. Salah satu faktor yang mempengaruhi sebuah kualitas organisasi adalah kinerja dari sumber daya manusia. Desler (2010:17) mengemukakan bahwa “sistem SDM pada perusahaan yang memiliki kinerja tinggi memiliki SDM yang berkinerja tinggi juga” Oleh karena itu, organisasi harus mampu menjaga dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki, serta memaksimalkan potensi dari sumber daya manusia tersebut.

Kinerja karyawan dapat ditunjang oleh kemampuan kerja karyawan yang memadai. Menurut Robbins dan Judge (2008:17) menjelaskan bahwa kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan tugas dalam suatu pekerjaan. Maka dengan kemampuan kerja seorang karyawan yang memadai akan menunjang kinerja karyawan dan dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi/perusahaan. Salah satu yang dapat dilakukan organisasi untuk menjaga, meningkatkan dan memaksimalkan sumber daya manusia adalah melalui pelatihan. Pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan mendorong dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mathis dan Jackson (2006:301), pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian

tujuan-tujuan organisasional. Melalui pelatihan diharapkan karyawan mampu berkontribusi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Menurut Dessler (2010:280), pelatihan adalah proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Dari sudut pandang inilah tampak arti penting dari program pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*) karyawan. Hal tersebut memaksa perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan target perusahaan.

Program pelatihan karyawan terbagi menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training* dimana keduanya memiliki metode masing-masing. Menurut Simamora (2006:320) *off the job training* adalah pelatihan yang diselenggarakan dilokasi yang terpisah. Sedangkan menurut Swasto (2011:67) *on the job training* adalah suatu kegiatan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan. Pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerja ketika menjadi karyawan baru. Adanya perbedaan tempat penyelenggaraan dan materi yang diberikan antara *on the job training* dan *off the job training*. Metode pelatihan *on the job training* dilakukan ditempat kerja yang sesungguhnya dan memberikan materi berupa tugas-tugas kepada karyawan untuk dikerjakan. Sedangkan metode *off the job training* dilaksanakan diluar tempat kerja dan memberikan materi-materi tertentu untuk diberikan kepada peserta pelatihan. Pelatihan, baik *on the*

*job training* atau *off the job training* wajib dilakukan oleh perusahaan untuk diberikan kepada karyawannya, khususnya perusahaan yang bergerak dibidang teknik pembuatan mur dan baut PT. Insastama. Untuk mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan tentunya tidak lepas dari campur tangan sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini mengacu pada penerapan *on the job training* dan *off the job training* pada perusahaan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Begitu pula dengan kemampuan kerja karyawan yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Insastama *bolts and nuts*, Kediri, Jawa Timur. Pelatihan, baik *on the job training* atau *off the job training* wajib dilakukan oleh perusahaan untuk diberikan kepada karyawannya, khususnya perusahaan yang bergerak dibidang teknik pembuatan mur dan baut seperti PT. Insastama. Pelatihan *on the job training* dan *off the job training* diperlukan dalam menjalankan bisnis dan mengembangkan usaha PT. Insastama secara sehat serta untuk memperoleh hasil yang optimal. Melalui pelatihan *on the job training* dan *off the job training* diharapkan sumber daya manusia yang dimiliki dapat meningkatkan kemampuan maupun kinerjanya dan sumber daya manusia yang dimiliki mampu mencapai target PT. Insastma.

Dalam rangka untuk mengetahui pengaruh pelatihan *on the job training* dan *off the job training* terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan peneliti memilih PT. Insastama sebagai obyek penelitian. Pemilihan PT. Insastama sebagai obyek penelitian didasari oleh beberapa



pertimbangan. Pertama, PT. Insastama merupakan produsen mur dan baut yang ikut berperan dalam pembangunan dalam negeri, dengan memberikan distribusi dalam proyek pembangunan dan alat berat. Diharapkan sumber daya manusia yang dimiliki mampu memenuhi kebutuhan perusahaan untuk melakukan pasokan mur dan baut kepada konsumen dan pelanggan, serta sumber daya manusia yang dimiliki mampu meningkatkan kemampuan kerja dan kinerjanya dengan melalui pelatihan *on the job training* dan *off the job training*. Kedua, PT. Insastama secara rutin menyelenggarakan kegiatan program pelatihan dengan tujuan untuk menyiapkan tenaga kerja yang berkompeten dan bertanggung jawab pada pekerjaannya, dan pada akhirnya nanti para tenaga kerja dapat meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka peneliti mengambil judul **“Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi pada PT. Insastama, Kediri, Jawa Timur)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh signifikan dari variabel *coaching* (X1) terhadap kemampuan kerja (Y1) karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur?

2. Adakah pengaruh signifikan dari variabel rotasi jabatan (X2) terhadap kemampuan kerja (Y1) karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur?
3. Adakah pengaruh signifikan dari variabel simulasi (X3) terhadap kemampuan kerja (Y1) karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur?
4. Adakah pengaruh signifikan dari variabel presentasi informasi (X4) terhadap kemampuan kerja (Y1) karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur?
5. Adakah pengaruh signifikan dari variabel *coaching* (X1) terhadap kinerja (Y2) karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur?
6. Adakah pengaruh signifikan dari variabel rotasi jabatan (X2) terhadap kinerja (Y2) karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur?
7. Adakah pengaruh signifikan dari variabel variabel simulasi X3) terhadap kinerja (Y2) karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur?
8. Adakah pengaruh signifikan dari variabel presentasi informasi (X4) terhadap kinerja (Y2) karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur?
9. Adakah pengaruh signifikan dari kemampuan kerja (Y1) terhadap kinerja (Y2) karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel *coaching* (X1) terhadap kemampuan kerja (Y1) secara signifikan pada karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan dari variabel rotasi jabatan (X2) terhadap kemampuan kerja (Y1) secara signifikan pada karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel simulasi (X3) terhadap kemampuan kerja (Y1) secara signifikan pada karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel presentasi informasi (X4) terhadap kemampuan kerja (Y1) secara signifikan pada karyawan PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel *coaching* (X1) terhadap kinerja (Y2) karyawan (Y2) secara signifikan pada PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel rotasi jabatan (X2) terhadap kinerja (Y2) karyawan secara signifikan pada PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel variabel simulasi 9X3) terhadap kinerja (Y2) karyawan secara signifikan pada PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel presentasi informasi (X4) terhadap kinerja (Y2) karyawan secara signifikan pada PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari kemampuan kerja (Y1) terhadap kinerja (Y2) karyawan secara signifikan pada PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Kontribusi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek akademis, yaitu untuk meningkatkan dan menambah pengetahuan praktis bagi peneliti tentang permasalahan yang dihadapi perusahaan. Sebagai pembanding maupun sebagai informasi tambahan bagi para akademis lain yang mengambil tema penelitian serupa.
2. Aspek praktis, yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi organisasi untuk memperbaiki, membina, dan mengembangkan organisasinya, dan diharapkan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan yang berkaitan dengan perencanaan pelatihan dan pengembangan karyawan serta kinerja karyawan.

## E. Kerangka Pemikiran

Di sini sistematika pembahasan dimaksudkan untuk menyusun secara lebih terperinci keseluruhan dari suatu kerja ilmiah dengan tujuan untuk dapat lebih mudah mengerti isi dari suatu karya ilmiah itu sendiri. Gambaran secara menyeluruh mengenai pokok-pokok isi dari skripsi ini untuk mempermudah dalam penyusunan nanti, maka penulis memberikan gambaran secara singkat mengenai sistematika pembahasan sebagai berikut

### BAB I : Pendahuluan

Bab ini merupakan penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

### BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini merupakan penjelasan mengenai tinjauan pustaka yang berhubungan dengan objek penelitian, yaitu penelitian terdahulu, pelatihan, *on the job training*, *off the job training*, pengertian kinerja, pengertian penilaian kinerja, tujuan penilaian kinerja, manfaat penilaian kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, pengukuran kinerja, pengertian kemampuan kerja, macam-macam kemampuan kerja serta model konsep dan hipotesis.

### BAB III : Metode Penelitian

Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian

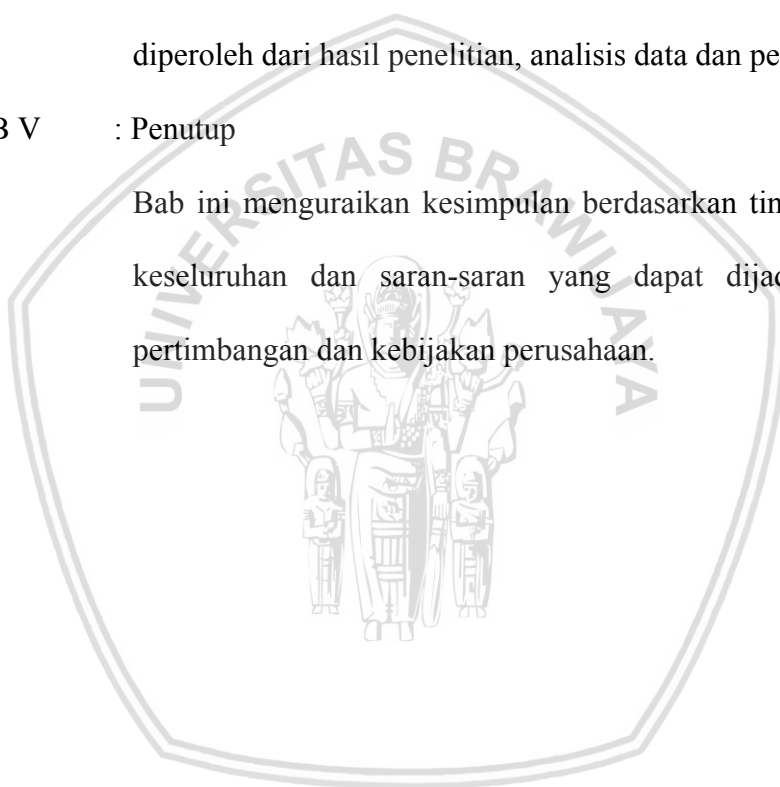
yang digunakan, yang mencakup jenis penelitian yang digunakan, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran yang digunakan, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

#### BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menguraikan mengenai keseluruhan data yang diperoleh dari hasil penelitian, analisis data dan pembahasan.

#### BAB V : Penutup

Bab ini menguraikan kesimpulan berdasarkan tinjauan secara keseluruhan dan saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dan kebijakan perusahaan.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu berguna sebagai pembanding dalam penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu juga berguna untuk mendapatkan gambaran, kerangka pikir, dan untuk mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Sebagai tinjauan pustaka, penelitian ini mencantumkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan terhadap kinerja.

- a. Penelitian yang dilakukan Pribadi (2013) dengan judul: “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang)”. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory* serta metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif. Penelitian tersebut digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen metode diklat dan pelatihan, variabel terikat kemampuan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel *intervening* (antara). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 441 karyawan tetap PDAM Kota Malang. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 80 orang karyawan dengan menggunakan teknik *proportional stratified random* (populasi dianggap berstrata secara proporsional). Penelitian ini menggunakan

analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yang digunakan untuk mengetahui unsur-unsur variabel metode diklat, materi diklat, kemampuan dan kinerja karyawan di PDAM Kota Malang dengan cara tabulasi skor hasil penelitian untuk mengetahui rata-rata skor variabel sehingga dapat diketahui seberapa jauh kontribusi metode diklat, materi diklat, dan seberapa tinggi kemampuan dan kinerja yang dicapai karyawan pada tingkat signifikansi  $< 0,05$ . Data diolah menggunakan komputer program SPSS 15.00 *for windows*. Berdasarkan dari hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*) yang menunjukkan nilai signifikan yaitu  $0,000 < 0,05$  (alpha) dan nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,565. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) dipengaruhi sebesar 56,5% oleh Metode Diklat ( $X_1$ ), Materi Diklat ( $X_2$ ) dan Kemampuan Kerja ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya sebesar 43.5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti. Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Metode Diklat ( $X_1$ ), Materi Diklat ( $X_2$ ), Kemampuan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $X_4$ ) sehingga keputusan terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Metode Diklat, Materi Diklat, Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan baik secara bersama-sama atau simultan terbukti dan dapat diterima.

- b. Penelitian dilakukan oleh Shabrir (2012) dengan judul “Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso)”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 43 karyawan. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari *on the job training* dan *off the job training* terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dan pengolahan data penelitian dilakukan dengan menggunakan program SPSS 13.00 *for windows*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, pengaruh *on the job training* terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,380 dan nilai signifikansi t sebesar 0,044. Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,380 merepresentasikan bahwa pengaruh *on the job training* terhadap kinerja karyawan sebesar 38%, dan dengan nilai signifikansi t ( $0,044 < \alpha$ ) 0,05 maka kinerja karyawan dipengaruhi oleh *on the job training*. Dalam pengujian pengaruh *off the job training* terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,391 dan nilai signifikansi t sebesar 0,038. Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,391 merepresentasikan bahwa pengaruh *off the job training* terhadap kinerja karyawan

sebesar 39,1%, dan dengan nilai signifikansi  $t (0,038) < \alpha (\alpha) 0,05$  maka kinerja karyawan dipengaruhi oleh *off the job training*. Berdasarkan penelitian tersebut, diperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000. Sehingga, karena nilai signifikansi F  $(0,000) < \alpha (\alpha) (0,05)$  maka variabel bebas yang terdiri dari *on the job training* dan *off the job training* pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

- c. Penelitian dilakukan oleh Frebianty (2011) dengan judul *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pramuniaga PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang)*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory* serta metode penelitian yang dipakai adalah kuantitatif. Penelitian tersebut digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen pelatihan, variabel terikat kemampuan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel intervening (antara). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 75 karyawan pramuniaga kantor PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang yang telah mengikuti pelatihan. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 43 karyawan dengan menggunakan teknik simple random sampling (populasi dianggap homogen). Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial, dan analisis jalur (analisis path) yang digunakan untuk mengetahui unsur-unsur

variabel pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan di PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang dengan cara tabulasi skor hasil penelitian untuk mengetahui rata-rata skor variabel sehingga dapat diketahui seberapa jauh penerapan pelatihan, kemampuan kerja dan seberapa tinggi kinerja yang dicapai karyawan pada tingkat signifikan  $<0,05$  dan data diolah menggunakan komputer program SPSS 13 *for windows*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja sebesar 0,304 (30,4%) dengan nilai signifikan 0,050. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,050) \leq$  dari alfa 0,050 dengan demikian kemampuan kerja dipengaruhi oleh metode pelatihan. Pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,250 (25%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,104) <$  dari alfa 0,050 dengan demikian kemampuan kerja dipengaruhi oleh materi pelatihan. Pengaruh metode pelatihan terhadap kemampuan kerja sebesar 0,103 (10,3%) dengan nilai signifikansi 0,050. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t (0,486) >$  dari alfa 0,050 dengan demikian kinerja tidak dipengaruhi dengan metode pelatihan. Pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja pada PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,452 (45,2%) dengan nilai signifikansi  $t (0,004) <$  dari alfa 0,050, dengan demikian kinerja dipengaruhi oleh materi pelatihan.

Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Matahari Department Store, Tbk Pasar Besar Malang sebesar 0,676 (67,6%) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi  $t(0,000) < \text{dari } \alpha 0,050$  dengan demikian kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan kerja.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari (2006) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang)”. Jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research*. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang dengan sampelnya menggunakan *proportional stratified random sampling*. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan pedoman wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap banyaknya pelatihan ( $X_2$ ) dengan nilai Beta 0,527 dan 0,333 dimana banyaknya pelatihan memiliki pengaruh yang paling signifikan. Sedangkan banyaknya pelatihan ( $X_1$ ) dan lamanya pelatihan ( $X_2$ ) dan kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_4$ ) menunjukkan nilai Beta ( $\beta$ ) sebesar 0,262 ( $X_1$ ), 0,25 ( $X_2$ ) dan 0,498 ( $X_3$ ) sehingga dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa banyaknya pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap



kinerja karyawan. Kesimpulan dari hasil penelitian ini antara lain banyaknya penelitian dan lamanya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan, banyaknya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan, lamanya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan.

- e. Penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2009) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Cabang Wahid Hasyim Malang)”. Penelitian tersebut menggunakan metode *explanatory*, yaitu penelitian penjelasan yang menguji hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Variabel bebas yang digunakan adalah metode pelatihan (X1), materi pelatihan (X2), dan instruktur pelatihan (X3) terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja karyawan (Y). Adapun sampel dari penelitian ini adalah 46 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan atau bersama-sama antara variabel-variabel pelatihan yang terdiri dari metode pelatihan (X1), materi pelatihan (X2), instruktur pelatihan (X3) terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dari hasil analisis, diperoleh nilai F hitung sebesar 10,164 dengan probabilitas signifikan sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa besarnya

kontribusi variabel metode pelatihan (X1), materi pelatihan (X2), dan instruktur pelatihan (X3) yang ditunjukkan dari nilai *adjusted R Square* yaitu sebesar 0,379. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel-variabel pelatihan secara simultan memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja karyawan (Y) adalah sebesar 37,9% sedangkan sisanya 62,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Secara parsial variabel-variabel pelatihan yaitu metode pelatihan (X1), materi pelatihan (X2), instruktur pelatihan (X3) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada koefisien regresi (b1) yaitu variabel metode pelatihan mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,350, variabel materi pelatihan (X1) sebesar 0,650, dan variabel instruktur pelatihan (X3) sebesar 0,410. Variabel dalam pelatihan yang dominan pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan (Y) dalam penelitian ini adalah variabel materi pelatihan (X2), dengan nilai koefisien regresi (b1) sebesar 0,650 dengan nilai t hitung sebesar 2,949 dan probabilitas 0,005 ( $p < 0,005$ ).

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Analisis Data</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Aryo Teguh Pribadi (2013) “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan”.	Variabel Bebas: • Metode pelatihan • Materi pendidikan • Pelatihan Variabel Terikat: • Kemampuan Kerja Variabel Intervening: • Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif, Analisis Jalur ( <i>path</i> )	Metode dan materi pelatihan dapat mempengaruhi kemampuan sehingga memberikan dampak yang positif terhadap kinerja
Achmad Muhyiddin Shabrir (2012) “Pengaruh Pelatihan On The Job Training dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan”	Variabel Bebas • Metode on the job training • Metode off the job training Variabel Terikat • Kinerja karyawan	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linier Berganda	antara on the job training terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh terhadap off the job training terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas dan variabel terikat.
Shynta Frebianty (2011) "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan"	Variabel Bebas 1 Metode Pelatihan Variabel Terikat 1 Kemampuan Kerja 2 Kinerja Karyawan	analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial, dan analisis jalur (analisis path)	kemampuan kerja dipengaruhi oleh metode pelatihan. Pengaruh materi pelatihan terhadap kemampuan kerja.

Adisti Dwi Puspitasari (2006) "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja"	Variabel Bebas: Konsep Pelatihan Variabel Intervening: Konsep Kemampuan Kerja Variabel Terikat Kinerja	Analisis Deskriptif, Analisis Jalur (path)	Menunjukkan hasil banyaknya pelatihan dan lamanya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan, banyaknya pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan
Taufik Akbar (2009) "Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan"	Variabel Bebas 1. Metode pelatihan 2. Materi pelatihan 3. Instruktur pelatihan Variabel Terikat Prestasi kerja karyawan	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan atau bersama-sama antara variabel-variabel pelatihan yang terdiri dari metode pelatihan, materi pelatihan, dan instruktur pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan

Sumber : Berbagai Penelitian

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Pelatihan

Pelatihan merupakan aspek yang penting untuk dilaksanakan secara terus-menerus dan terarah sesuai dengan kebutuhan dan target yang diharapkan oleh perusahaan. Menurut Simamora (2006:273), “Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No. 13 tahun 2003 Ketenagakerjaan, pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan”.

Menurut Mangkunegara (2009:45) tujuan dari pelatihan adalah:

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan idiologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja karyawan.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
- i. Meningkatkan pengembangan pegawai.

Manfaat pelatihan menurut Keith Davis dan Werther W.B (Mangkuprawira, 2003:136), yaitu:

- a. Manfaat untuk Perusahaan
  1. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan.
  2. Memperbaiki moral kerja.
  2. Membantu orang mengidentifikasikan tujuan perusahaan.

3. Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
  4. Membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan.
  5. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
  6. Belajar dari karyawan yang dilatih.
  7. Membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan.
  8. Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
  9. Menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan perusahaan.
  10. Perusahaan mendapatkan keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah.
  11. Membantu dalam pengembangan promosi dalam perusahaan.
  12. Membantu dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja dan manajer yang sukses.
  13. Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
  14. Membantu agar terjadi penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi, dan sebagainya.
  15. Mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi, kemampuan dalam pengetahuan.
  16. Memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen.
  17. Mengurangi biaya konsultasi dari pihak luar dengan memanfaatkan konsultan internal yang kompeten.
  18. Menstimuli pengelolaan dan pencegahan terjadinya banyak pemecatan.
  19. Membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi dan perusahaan.
  20. Membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.
  21. Membantu dalam mengatasi konflik dan juga mencegah stres dan tensi.
- b. Manfaat untuk Individual
1. Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
  2. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
  3. Membantu seseorang dalam mengatasi stres, tensi, kekecewaan, dan konflik.
  4. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi, dan sikap.
  5. Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.
  6. Memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih.



7. Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar.
8. Membantu seorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara, mendengarkan, dan menulis.
9. Membantu mengurangi rasa takut/khawatir dalam mencoba tugas baru.
- c. Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia, dan Pelaksana Kebijakan
  1. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
  2. Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi.
  3. Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati.
  4. Menyediakan informasi tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi.
  5. Memperbaiki keterampilan hubungan hubungan lintas personal.
  6. Membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.
  7. Memperbaiki moral.
  8. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi.
  9. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa tujuan dan manfaat dari kegiatan pelatihan banyak dirasakan oleh perusahaan. Kegiatan pelatihan karyawan secara tidak langsung memberikan dampak yang besar pada perusahaan. Adanya kegiatan pelatihan maka hubungan antara perusahaan dan karyawan dapat terjalin dengan baik. Untuk mencapai hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan, maka perusahaan harus menentukan metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Menurut Swasto (2011:67-69) program pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu:

- a) Metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*)
- b) Metode pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*)



Secara umum kedua metode tersebut memiliki tujuan dan manfaat yang sama, yaitu meningkatkan kinerja karyawan. Namun beberapa metode memiliki tujuan khusus secara spesifik merupakan tujuan utama dari metode kegiatan pelatihan tersebut.

**a) *On The Job Training***

*On the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan dan pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan (Swasto, 2011:67). Sedangkan menurut Bangun (2012:210) :

“Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, *on the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja dan dilakukan sesuai dengan pekerjaan sebenarnya. *On the job training* dilakukan menggunakan orang dalam perusahaan, baik karyawan lain ataupun oleh atasan. Menurut Swasto (2011:67) ada beberapa macam pelatihan di tempat kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) *Coaching* (bimbingan)
- 2) Rotasi jabatan

- 3) Penugasan sementara
- 4) Instruksi pekerjaan
- 5) *Apprenticeship* (program magang)

Perusahaan harus menentukan dan memilih kegiatan metode *on the job training* yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan, serta bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan. Menurut Simamora (2006:319) manfaat dari *on the job training*, antara lain yaitu:

- a. Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya bukan disimulasikan.
- b. Karyawan menerima instruksi dari karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Pelatihan dilaksanakan didalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, dibawah kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- d. Pelatihannya informal, relatif tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
- e. Pelatihan dapat membina hubungan kerja sama antara karyawan dan pelatih.
- f. Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, memakan biaya tunai yang relatif rendah, dan membantu memotivasi kinerja yang kuat.

Berdasarkan uraian diatas, manfaat *on the job training* selain biaya yang rendah yaitu karyawan dapat mengetahui, melakukan, mengamati, dan mempelajari pekerjaannya secara langsung. Diharapkan karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar dari perusahaan.

## 1) *Coaching*

### a. Definisi *Coaching*

*Coaching* merupakan metode pelatihan dimana manajemen memberikan bimbingan dan contoh atau model kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka (Sofyandi, 2008:117). Dalam metode ini, seorang pelatih akan memberikan praktek atau contoh kerja nyata secara langsung kepada karyawan yang dilatih. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:58) tujuan *coaching* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasan.

Ada beberapa ciri-ciri *coaching* menurut Mangkunegara (2009:58), yaitu:

- a) *Coaching* biasanya dilakukan dengan pengawasan langsung yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan.
- b) Merupakan proses waktu yang lama.
- c) Didasarkan hubungan atasan dan bawahan.
- d) Pelaksanaan langsung pada area pekerjaan.

### b. Tujuan *Coaching*

Tujuan *coaching* menurut Jaques dan Clement (1994:195) adalah sebagai berikut:

1. Membantu karyawan untuk memahami peluang penuh dalam jabatannya yaitu jangkauan tipe penugasan yang tersedia bagi karyawan sesuai dengan jabatannya dan memberikan gambaran

mengenai manfaat apa saja yang dapat ambil dari peluang penugasan tersebut.

2. Membantu karyawan dalam belajar pengetahuan baru misalnya metode, teknologi dan prosedur.
3. Membawa nilai karyawan lebih sejalan dengan nilai dan filosofi perusahaan.
4. Membantu karyawan mengembangkan kebijaksanaannya, misalnya dengan pengalaman yang dimiliki oleh atasan, mampu menyelesaikan masalah yang serupa.
5. Membantu karyawan memperbaiki perilaku-perilaku yang tidak sesuai dengan jabatannya.

### c. Prinsip *Coaching*

Menurut Stone (1998:14-15) mengungkapkan Lima Prinsip *Coaching* sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi

Seorang atasan (*coach*) harus mendapatkan informasi dari karyawan tanpa membuat karyawan merasa bahwa karyawan diinterogasi. Informasi ini sangat penting untuk membuat berbagai macam keputusan mulai dari menyeleksi karyawan untuk ditugaskan di jabatan tertentu hingga mengidentifikasi kekurangan karyawan pada kompetensi tertentu, kesulitan yang dihadapi karyawan, mengetahui minat, dan aspirasi karyawan atau mendesain ulang pekerjaannya dan mestimulasi kinerja di atas standar.

## 2. Mendengarkan

Mengajukan pertanyaan yang tepat tidak akan berarti banyak jika seorang atasan tidak mendengarkan jawaban karyawan. Seorang atasan (*coach*) yang baik harus memiliki kemampuan mendengarkan dengan “telinga ketiga”, memberikan banyak perhatian pada tanda-tanda non-verbal dan postur tubuh karyawan sehingga mampu menangkap pesan yang tersirat atau perasaan karyawan ketika berkomunikasi. Atasan juga harus menggunakan bahasa non-verbal yang sesuai untuk menunjukkan bahwa atasan menghargai pembicaraan yang dilakukan.

## 3. Menyadari/peka dengan yang terjadi di sekitarnya

Seorang atasan harus sering berbicara dengan karyawan untuk mengetahui apakah karyawan punya masalah moral atau masalah-masalah lain di tempat kerja yang dapat menurunkan produktivitas atau yang dapat memicu timbulnya masalah lain atau bahkan menangkap gejala jika karyawan enggan menyelesaikan pekerjaan.

## 4. Mengajar karyawan

Sebagai seorang *coach* yang baik, seorang atasan harus memiliki kemampuan mengajar baik secara individu maupun kelompok. Bahkan, sebelumnya *coach* harus mampu melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk mengetahui kesenjangan kompetensi yang dimiliki karyawan.

## 5. Memberikan umpan balik

Umpan balik sangat penting dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Seorang atasan perlu memberikan umpan balik positif atau apresiasi terhadap hasil kerja karyawan. Jika karyawan tidak mencapai hasil kerja yang diharapkan, umpan balik konstruktif perlu disampaikan dengan cara-cara yang kondusif dan berfokus pada perilaku karyawan.

## **2) Rotasi Jabatan**

### **a. Definisi Rotasi Jabatan**

Menurut Swasto (2011:67) rotasi jabatan adalah dimana karyawan dari satu pekerjaan pindah ke pekerjaan lain dalam jangka waktu yang telah direncanakan. Dengan demikian keterampilan karyawan akan bertambah pada pekerjaan baru tersebut. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:58) rotasi jabatan adalah perpindahan posisi karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Menurut Mathis dan Jackson (2006:191) rotasi jabatan adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Biasanya setiap perusahaan memiliki kebijakan-kebijakan sendiri dalam penerapan waktu rotasi jabatan. Ada yang berkala (Mingguan, Bulanan, Tahunan) dan tidak berkala.

Berdasarkan pengertian rotasi jabatan diatas, maka secara garis besar rotasi jabatan adalah proses perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan karyawan. Keunggulan dari rotasi jabatan adalah mengembangkan

kapabilitas seorang karyawan dalam melakukan beberapa pekerjaan yang berbeda. Tujuan dan manfaat rotasi jabatan tidak hanya dirasakan langsung oleh karyawan karena perusahaan secara tidak langsung juga merasakan manfaat rotasi jabatan karena karyawan rentang akan keteframpilan, manajemen yang lebih luas, lentur dalam penjadwalan kerja, penyesuaian diri karyawan atas perubahan, dan mengisi kekosongan personalia.

#### **b. Manfaat Rotasi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2002:102) rotasi jabatan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan.
3. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaan.
5. Memberikan perangsang agar karyawan mau meningkatkan karir yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan.
7. Alat pendorong atau spirit kerja meningkat melalui persaingan-persaingan terbuka.
8. Untuk memberikan pengakuan-pengakuan atas prestasinya.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.



11. Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan.

### **c. Tujuan Rotasi Jabatan**

Keunggulan dari rotasi jabatan adalah mengembangkan kapabilitas seorang karyawan dalam melakukan beberapa pekerjaan yang berbeda (Mathis dan Jackson, 2006:192). Tujuan dari rotasi jabatan menurut Kaymaz (2010:72) yaitu:

1. Mengurangi kebosanan atau tingkat kejenuhan. Kejenuhan kerja adalah suatu kondisi fisik, emosi dan mental yang sangat drop yang diakibatkan oleh situasi kerja yang sangat menurun dalam jangka panjang (Muslihudin, 2009). *National Safety Council* (NSC) tahun 2004 mengatakan bahwa kejenuhan kerja merupakan akibat stres kerja dan beban kerja yang paling umum, gejala khusus pada kejenuhan ini antara lain kebosanan, depresi, pesimisme, kurang konsentrasi, kualitas kerja buruk, ketidakpuasan, keabsenan, dan kesakitan atau penyakit.
2. Mempersiapkan karyawan untuk sistem manajemen yang lebih baik
3. Meningkatkan produktivitas
4. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

### **d. Sebab dan Alasan Rotasi Jabatan**

Sebab-sebab pelaksanaan rotasi jabatan menurut Hasibuan (2002:104) yaitu:

1. Permintaan sendiri

Rotasi jabatan atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri pada umumnya hanya kepada jabatan yang peringkatnya sama baiknya, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Cara karyawan itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Adapun alasan-alasan tersebut dikarenakan:

- a. Kesehatan, fisik dan mental karyawan bisa kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang minta dirotasikan dari dinas luar/lapangan ke dinas kantor/dalam.
- b. Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
- c. Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian.

## 2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi jabatan karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan

menempatkan karyawan yang bersangkutan kejabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang berprestasi baik dipromosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan.

**b) *Off The Job Training***

Menurut Swasto (2011:69) *off the job training* atau pelatihan diluar tempat kerja dapat dilakukan dengan teknik-teknik simulasi dan teknik presentasi informasi. Sedangkan menurut Simamora (2006:320) *off the job training* diselenggarakan dilokasi yang terpisah. Program pelatihan ini memberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka.

Berdasarkan pendapat diatas, *off the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja atau terpisah dari tempat kerja. *Off the job training* dilakukan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler, sehingga tidak mengganggu pekerjaan karyawan sebagai tanggung jawab karyawan kepada perusahaan. Menurut Swasto (2011:69) ada beberapa macam *off the job training* yaitu sebagai berikut:

1. Metode-metode Simulasi
2. Metode-metode Presentasi Informasi

Sedangkan menurut Simamora (2006:321) manfaat *off the job training*, antara lain yaitu:

- a. Biaya pelatihan yang efisien, karena kelompok dan bukan individu yang dilatih.
- b. Pelatih, biasanya instruktur purnawaktu atau staff pelatih, kemungkinan lebih merupakan pelatih yang kompeten ketimbang *on the job trainer* yang biasanya hanya mengorbankan sebagian kecil waktunya untuk melatih.
- c. Kursus seminar yang *off site* memungkinkan perusahaan kecil dengan sumber daya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa mengeluarkan biaya yang mahal untuk staf pelatih dan fasilitas pelatihan.
- d. Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan lain sering memberdayakan peserta untuk mempelajari metode dan teknik baru disamping materi yang disajikan selama program.
- e. Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan berkonsentrasi untuk mempelajari keahlian dan sikap baru tanpa harus sekaligus mengkhawatirkan pelaksanaan pekerjaan. Program ini juga mengurangi resiko bagi organisasi untuk mengkaryakan karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang memadai.

Berdasarkan kutipan dari Simamora (2006:321), manfaat utama dari *off the job training* yaitu pelaksanaannya dilakukan diluar waktu kerja

sehingga tidak mengganggu pekerjaan karyawan dan efisiensi biaya karena pelaksanaan *off the job training* dilakukan dengan berkelompok.

### 1) Metode-metode Simulasi

Mangkunegara (2009:54) mengemukakan bahwa metode simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pengkondisian suatu keadaan yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

#### a. Metode Studi Kasus

Menurut Mangkunegara (2009:55) studi kasus adalah uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada atau tentang keadaan selama waktu tertentu, baik secara nyata maupun hipotesis. Pada metode ini, karyawan dilatih untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Melalui metode ini diharapkan karyawan mampu menentukan keputusan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### b. Role Playing

Menurut Swasto (2011:69) teknik ini merupakan suatu cara yang memungkinkan para petatar untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Petatar ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu cerita dan diminta untuk menanggapi para petatar lain yang berbeda peranannya. Menurut Mangkunegara

(2009:56) manfaat dari metode ini yaitu belajar melalui perbuatan, menekankan sensitivitas manusia dan interaksinya, dan menimbulkan minat dan keterlibatan tinggi. Teknik *role playing* dapat menanamkan sikap untuk lebih toleransi terhadap perbedaan individual dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (*interpersonal skill*).

c. *Business Game*

*Business game* merupakan metode pelatihan dan pengembangan dengan menciptakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kondisi perusahaan yang nyata (Handoko, 2001:114). Tujuan metode ini adalah untuk melatih para karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola kegiatan bisnis dalam perusahaan.

d. Pembelajaran Aksi (*Vestibule Training*)

Menurut Swasto (2011:69) bentuk latihan ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus. Perlengkapan yang akan digunakan karyawan dalam pelaksanaan kerja atau perlengkapan pengganti ditempatkan pada ruang terpisah. *Vastibule training* dilakukan agar tidak mengganggu kegiatan operasi perusahaan. Metode ini akan menciptakan suatu kondisi yang sama dengan kondisi nyata dalam perusahaan.

e. Latihan Laboraturium (*Laboratory Training*)

Menurut Swasto (2011:69) teknik ini merupakan bentuk pelatihan kelompok, terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang paling terkenal adalah latihan kepekaan. Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kepekaan dan kepercayaan manajerial, serta meningkatkan penghargaan bagi sumbangan orang lain.

f. Program-program Pengembangan Eksekutif

Menurut Swasto (2011: 69) program pengembangan eksekutif biasanya diselenggarakan dilembaga-lembaga pendidikan. Perusahaan bisa mengirimkan para karyawan untuk mengikuti paket-paket pelatihan yang disediakan oleh suatu instansi, atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan tertentu untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 2) Metode-metode Presentasi Informasi

Menurut Swasto (2011:69) tujuan utama metode-metode presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada peserta. Metode-metode yang sering digunakan adalah:

a. Kuliah

Kuliah merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Mangkunegara (2009:55) mengemukakan keuntungan metode kuliah adalah dapat digunakan



untuk kelompok besar sehingga biaya peserta menjadi rendah dan dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat. Sedangkan kelemahannya, peserta lebih bersikap pasif, komunikasi hanya satu arah, sehingga tidak terjadi umpan balik dari peserta. Tapi hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan diadakan selama proses kuliah. Disini pelatih/pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga dan memberikan kesempatan untuk bertanya dalam diskusi

*b. Programmed instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri (Handoko, 2001:116). Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan untuk menentukan tingkat awal setiap peserta.

*c. Self study*

Teknik ini biasanya menggunakan modul-modul atau manual-manual tertulis dan kaset-kaset. Teknik ini berguna bila para karyawan terbesar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi (Swasto, 2011:70). Sehingga, teknik ini sangat tepat digunakan apabila jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan sangat

banyak dan tersebar dilokasi yang berbeda-beda dan tidak mungkin atau sulit mengumpulkan karyawan secara bersama-sama.

d. Analisis transaksional

Menurut Swasto (2011:70) teknik ini digolongkan psikologi kilat yang dapat dilakukan sendiri. Berbagai organisasi memanfaatkan hubungan antar pribadi. Para petatar diajar untuk menganalisis interaksi-interaksi mereka dengan orang-orang lain dalam hubungan dengan keadaan ego yang sedang dinyatakan.

e. Presentasi video

Presentasi TV, film, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk pelatihan lainnya (Swasto, 2011:70). Dengan presentasi jenis ini diharapkan peserta pelatihan lebih tertarik terhadap materi-materi yang diberikan, sehingga materi yang ingin disampaikan dapat diterima dengan baik oleh peserta pelatihan.

f. Konferensi

Mangkunegara (2009:55) mendefinisikan metode koferensi sebagai suatu pertemuan formal tempat terjadinya diskusi atau konsultasi tentang suatu yang penting. Tujuan dari meode ini adalah untuk meningkatkan kecakapan peserta dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengelola sikap karyawan. Koferensi menekankan adanya diskusi dalam kelompok

kecil, materi pelajaran yang terorganisasi dan melibatkan peserta secara lebih aktif.

## **2. Kemampuan Kerja**

### **a) Pengertian Kemampuan Kerja**

Memperoleh sumber daya manusia yang unggul dan profesional untuk dapat bersaing di era globalisasi sekarang ini merupakan suatu persoalan Yang tidak mudah atau mungkin hal ini hanya angan-angan semata bagi suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2008:17) menjelaskan bahwa kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan tugas dalam suatu pekerjaan.

Menurut Spencer dalam Edy Sutrisno (2009:221) menjelaskan arti kompetensi kerja sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Sedangkan Hasibuan (2003:110) menjelaskan bahwa kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Pengertian kemampuan kerja dalam organisasi sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang semakin kompleks dan dinamis, serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan

masyarakat. Kemampuan kerja adalah suatu kesanggupan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang telah ditetapkan. Mc Ashan dalam Edy Sutrisno (2009:222) mengartikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

#### **b) Macam-macam Kemampuan Kerja**

Menurut Hamalik (2005:12) mengemukakan bahwa kegiatan pelatihan mempunyai tujuan tertentu, yaitu untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta yang menimbulkan perubahan-perubahan perilaku aspek-aspek kognitif, keterampilan dan sikap. Contoh-contoh kemampuan tersebut antara lain :

- 1) Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan atau personal dalam organisasi.
- 2) Kemampuan menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkungan kerja.
- 3) Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
- 4) Kebiasaan, pikiran dan tindakan serta sikap dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Dulewicz dalam Sudarmanto (2009:68) membagi kemampuan dalam gugus dan dimensi sebagai berikut :

- a. Kemampuan intelektual, meliputi perspektif strategis, analisis penilaian, perencanaan dan pengorganisasian.
- b. Kemampuan interpersonal, meliputi mengelola staf, sikap persuasif dan asertif, pengambilan keputusan, kepekaan interpersonal dan komunikasi lisan.
- c. Kemampuan adaptabilitas, meliputi penyesuaian diri dengan lingkungan sekitar.
- d. Kemampuan orientasi hasil, meliputi sikap energik dan inisiatif, motivasi berprestasi, dan kepekaan bisnis.

Robbins dan Judge (2008:58) membagi kemampuan menjadi dua, yaitu:

1) Kemampuan Intelektual

Kemampuan Intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan ingat.

**Tabel 2.2 Dimensi Kemampuan Intelektual**

Dimesi	Kemampuan	Contoh Pekerjaan
Kecerdasan angka	Kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan tepat	Akuntan: menghitung pajak penjualan pada seperangkat barang
Pemahaman verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antar kata-kata	Manajer pabrik: mengikuti kebijakan perusahaan, pada perekrutan
Kecepatan persepsi	Kemampuan mengenali kemiripan dan	Penyidik kebakaran: mengidentifikasi

	perbedaan visual secara tepat dan akurat	petunjuk-petunjuk untuk mendukung tuntutan pembakaran secara disengaja
Penalaran induktif	Kemampuan mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut	Periset pasar: meramalkan permintaan untuk sebuah produk pada periode waktu berikutnya
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan melihat implikasi dari sebuah argument	Pengawas: memilih antara dua saran berbeda yang ditawarkan karyawan
Visualisasi ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana sebuah obyek akan terlihat bila posisinya dalam ruang diubah	Dekorator interior: mendekorasi ulang sebuah kantor agar tercipta suasana kerja yang nyaman bagi karyawan
Daya ingat	Kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu	Tenaga penjual: mengingat nama-nama pelanggan.

Sumber : Robbins dan Judge, hal 58

## 2) Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.

**Tabel 2.3 Sembilan Kemampuan Fisik Dasar**

<b>Faktor-faktor kekuatan</b>	
1. Kekuatan dinamis	Kemampuan untuk menggunakan kekuatan otot secara berulang-ulang atau terus menerus
2. Kekuatan tubuh	Kemampuan untuk menggunakan memanfaatkan kekuatan otot tubuh
3. Kekuatan statis	Kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal
4. Kekuatan eksplosif	Kemampuan mengeluarkan energi maksimal dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif
<b>Faktor fleksibilitas</b>	
5. Fleksibilitas luas	Kemampuan menggerakkan tubuh dan otot sejauh mungkin
6. Fleksibilitas dinamis	Kemampuan membuat gerakan cepat dan berulang-ulang
<b>Faktor lainnya</b>	
7. Koordinasi tubuh	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda
8. Keseimbangan	Kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gaya yang mengganggu keseimbangan
9. Stamina	Kemampuan mengerahkan upaya maksimum yang menuntut upaya yang membutuhkan usaha berkelanjutan

Sumber : Robbins dan Judge, hal 62

Pekerjaan-pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda-beda terhadap orang dan orang yang berbeda-beda dalam kemampuan yang mereka miliki. Oleh karena itu kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan tergantung dari persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu.



### 3. Kinerja

#### a) Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67).

Menurut Supriyanto dan Masyhuri (2010:132), kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan diatas, pengertian kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh karyawan. Apapun yang dihasilkan oleh karyawan merupakan bentuk tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Kemampuan dan kesempatan merupakan faktor penentu kinerja seorang karyawan.

#### b) Penilaian Kinerja

Menurut Supriyanto dan Masyhuri (2010:131) penilaian kinerja adalah instrumen yang sangat diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah bagaimana organisasi melakukan

evaluasi dalam pelaksanaan organisasi individu maupun kelompok. Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai sebuah proses mengevaluasi karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Menurut Supriyanto dan Masyhuri (2010:138):

“Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang objektif dapat memberikan perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan untuk memperbaiki prestasi”.

Adanya penilaian kerja, maka perusahaan dapat menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian kerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses sejauh mana seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang sudah diberikan oleh perusahaan. Melalui penilaian kerja perusahaan dapat menentukan tindakan untuk karyawan tersebut.

#### **c) Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Simamora (2006:343) tujuan utama dari sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Adanya informasi yang mudah saat ini maka diharapkan perusahaan dapat mengetahui kondisi atau tingkat kinerja dari karyawan yang dimilikinya.

Menurut Supriyanto dan Masyhuri (2010: 138) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai bahan evaluasi dan pengembangan. Evaluasi merupakan usaha untuk membandingkan kinerja karyawan satu dengan yang lainnya terhadap standar kerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Tujuan dari evaluasi ini adalah organisasi akan mudah untuk menentukan besarnya gaji dan upah, sistem kompensasi, sistem promosi, pemecatan, dan lain lain yang disesuaikan berdasarkan penilaian kerja. Sedangkan pengembangan yaitu merupakan usaha untuk memberikan semangat dan memotivasi, serta mengarahkan untuk mencapai peningkatan kinerja dalam upaya peningkatan karier. Dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia yang baik maka tujuan agar karyawan mempunyai semangat dan motivasi yang tinggi tercapai, yang pada akhirnya akan mampu untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan diatas, secara umum tujuan dari penilaian kinerja sebagai bahan evaluasi kinerja karyawan. Tujuan lain dari penilaian kinerja yaitu sebagai pembanding antara hasil kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan membandingkan hasil kinerja antar karyawan.

#### **d) Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Mangkuprawira (2003:232) penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

#### 1) Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk perbaikan kinerja.

#### 2) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

#### 3) Kepuasan penempatan

Promosi, transfer dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

#### 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

#### 5) Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

#### 6) Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

#### 7) Ketidakakuratan informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah kepada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

#### 8) Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang salah. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

#### 9) Kesempatan kerja yang sama

Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminatif.

#### 10) Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

#### 11) Umpan balik pada SDM

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Banyaknya manfaat dari penilaian kinerja menunjukkan pentingnya penilaian kinerja sehingga proses pelatihan dapat disesuaikan berdasarkan kebutuhan karyawan. Baik karyawan ataupun perusahaan memperoleh manfaat dari penilaian kinerja. Bagi karyawan, penilaian kinerja sebagai umpan balik dari kinerja karyawan. Sedangkan bagi perusahaan, penilaian kinerja bermanfaat untuk mengidentifikasi program pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan.

#### e) Pengukuran Kinerja

Menurut Dharma (2003:335) untuk menjamin keberhasilan kinerja, maka sebelumnya harus ditetapkan standar dalam mengukur kinerja. Adapun standar tersebut adalah :

##### 1) Kuantitas hasil kerja

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

##### 2) Kualitas hasil kerja

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

##### 3) Ketetapan waktu

Ketetapan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketetapan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Indikator dari penilaian kinerja yaitu kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu kerja karyawan. Penilaian perusahaan terhadap pengukuran kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan perusahaan, salah satunya adalah pemilihan program pelatihan bagi karyawan. Sehingga pelatihan yang diberikan kepada karyawan optimal dan tepat.

**f) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2009:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain yaitu :

- 1) Faktor kemampuan, dimana secara psikologi, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge dan skills*). Karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi, terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang



menggerakkan diri karyawan agar terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Simamora (2004:14) kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu:

- 1) Faktor Individu yang terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan keahlian
  - b. Latar belakang
  - c. Demografi
- 2) Faktor Psikologis yang terdiri dari:
  - a. Persepsi
  - b. *Attitude*
  - c. *Personality*
  - d. Pembelajaran
  - e. Motivasi
- 3) Faktor Organisasi yang terdiri dari:
  1. Sumberdaya
  2. Kepemimpinan
  3. Penghargaan
  4. Struktur
  5. *Job design*

Simanjuntak dalam Sutrisno (2009:109), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- a. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja, untuk itu latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap tapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

b. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan mental dan fisik karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

c. Hubungan antara atasan dan karyawan

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada produktivitas kerja.

Faktor kemampuan dan motivasi karyawan dapat lebih ditingkatkan dengan memberikan kegiatan pelatihan yang bertujuan untuk memberikan keahlian tambahan yang berkaitan dengan kemampuan individu dan kegiatan-kegiatan yang bersifat membangun motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh keadaan lingkungan, seperti keadaan perusahaan, keadaan anggota perusahaan dan karyawan itu sendiri. Kinerja akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja karyawan.

#### **C. Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Program pelatihan merupakan salah satu cara organisasi untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif. Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama, karena pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan di saat yang akan datang (Rivai dan Sagala, 2009: 212).

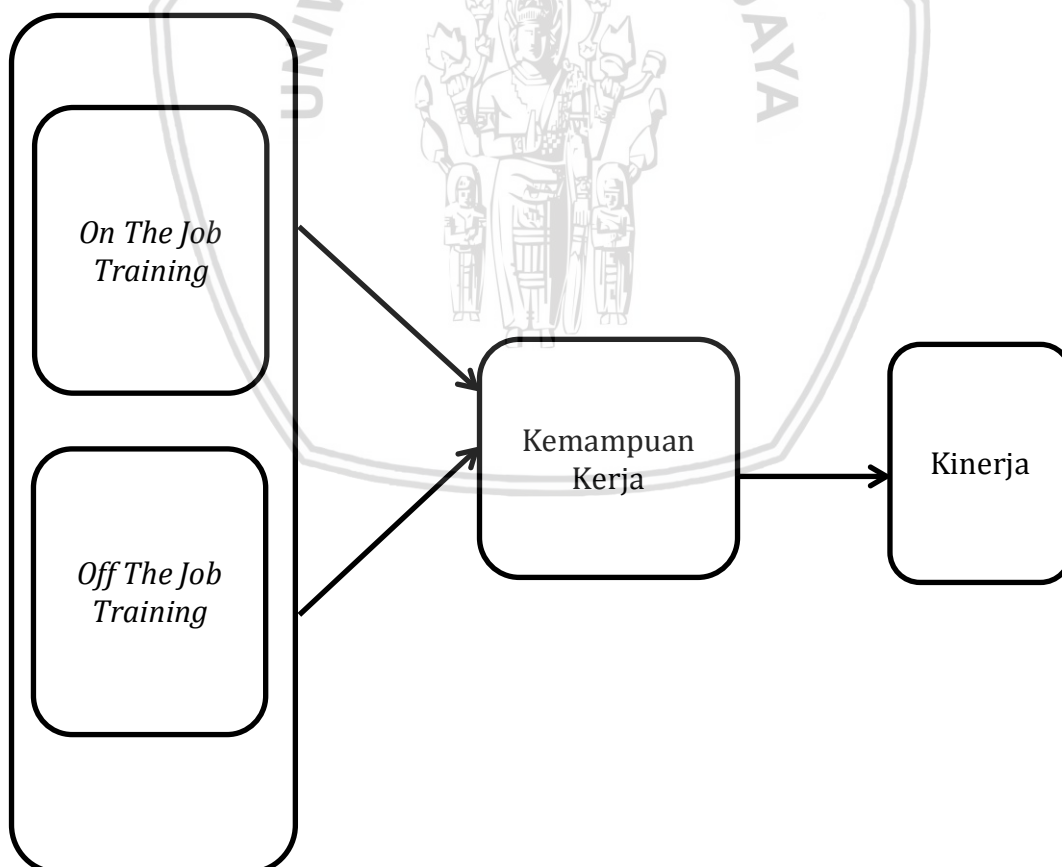
Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gomes (2002:160) kinerja sangatlah dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*ability*), sikap (*attitudes*) dan perilaku (*behaviours*). Adanya peningkatan tersebut diharapkan kegiatan pelatihan yang diikuti juga mampu meningkatkan kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja karyawan baik menggunakan metode *on the job training* maupun

metode *off the job training* merupakan salah satu solusi terhadap usaha untuk meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja karyawan.

#### D. Model Konseptual dan Hipotesis Penelitian

##### 1. Model Konseptual

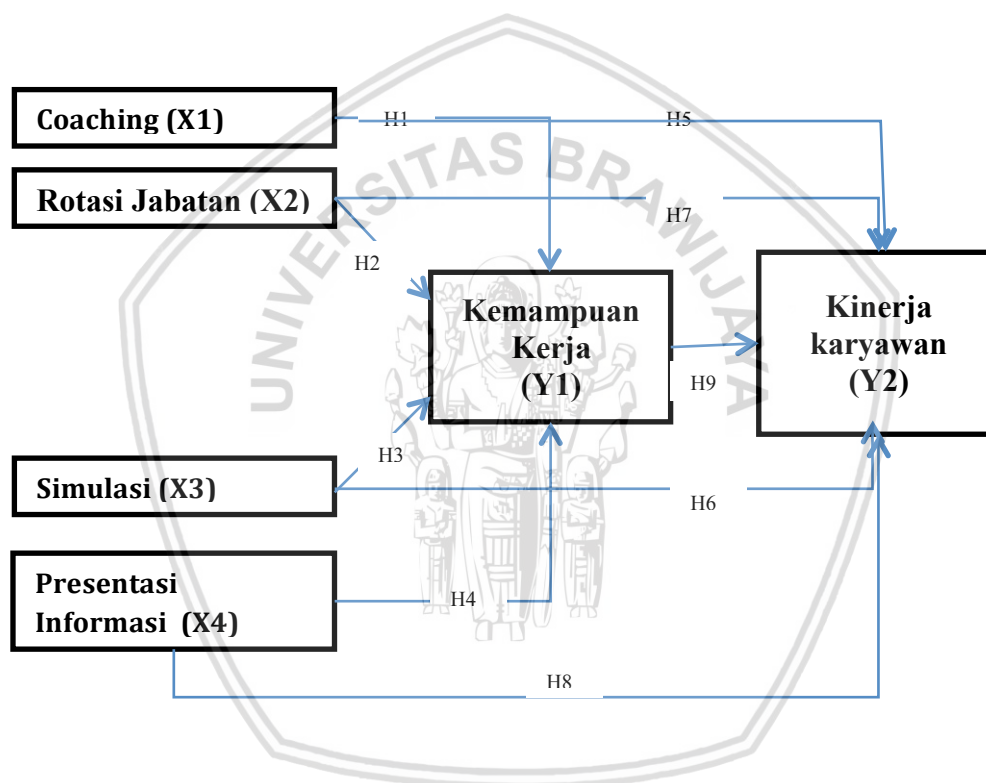
Dengan tujuan untuk menghindari penelitian yang kabur, maka peneliti harus menentukan dan membuat perincian konsep. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:33) Konsep merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian dalam kelompok atau individu. Dari uraian diatas maka dapat digambarkan sebuah konsep seperti dibawah ini:



Gambar 2.1 Konsep

## 2. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Sugiyono (2014:99). Pelatihan Kinerja berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat disusun model hipotesisnya sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Model Hipotesis**

Dari hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel *coaching* terhadap kemampuan kerja karyawan

H2 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel rotasi jabatan terhadap kemampuan kerja karyawan

H3 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Simulasi terhadap kemampuan kerja karyawan

H4 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel presentasi informasi terhadap kemampuan kerja karyawan

H5 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel *coaching* terhadap kinerja karyawan

H6 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Simulasi terhadap kemampuan kerja karyawan

H7 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel rotasi jabatan terhadap kinerja karyawan

H8 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel presentasi informasi terhadap kinerja karyawan

H9 : Terdapat pengaruh signifikan dari kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Singarimbun dan Effendi (2008:5), mendefinisikan penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal atau sebab akibat antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga dapat diketahui berapa besar kontribusi variabel-variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*) serta besarnya arah hubungan yang terjadi. Dalam penelitian ini bertujuan mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini mengenai *on the job training* dan *off the job training* terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan.

##### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti dapat mendapatkan data yang dibutuhkan sebagai bukti nyata dan data penguat dalam sebuah penulisan. Tempat pelaksanaan penelitian dilakukan pada PT. Insastama Bolts and Nuts Factory Jl. Gadungan Satak No. 7 Kec.Puncu Kediri, Jawa Timur, Indonesia. Alasan pengambilan lokasi penelitian ini karena PT. Insastama bergerak dibidang produksi yang membutuhkan adanya pelatihan secara terus menerus terhadap karyawan untuk menjaga kualitas produksi perusahaan tersebut.



## C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

### 1. Konsep

Menurut Nazir (2005:123) mengemukakan bahwa konsep adalah menggambarkan sesuatu yang fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas. Peranan konsep adalah menghubungkan antara teori dan observasi, antara abstraksi dengan realitas. Konsep perlu dioperasionalkan lebih lanjut dengan mencari variabel-variabel serta indikator-indikator yang ada. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. *On the job training*

Pelatihan yang dilakukan di tempat kerja.

#### 2. *Off the job training*

Pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja.

#### 3. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja merupakan tingkat ketahanan seorang individu dalam melaksanakan dan atau menyelesaikan tugas

#### 4. Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

### 2. Variabel

Menurut Sugiyono (2014:63) variabel didefinisikan sebagai atribut seseorang atau suatu obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan

yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain. Adapun variabel dalam penelitian ini antara lain adalah:

a) Variabel Bebas

Variabel bebas, yaitu *Coaching* (X1), Rotasi Jabatan (X2), Simulasi (X3), dan Presentasi Informasi (X4).

b) Variabel Terikat

Variabel terikat, yaitu Kemampuan Kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2).

### 3. Definisi Operasional Variabel

Menurut Nazir (2005:152) definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau mespesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur suatu konstruk atau variabel tersebut. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) *Coaching* (X1)

Sesuai tinjauan pustaka menurut Sofyandi (2008:117) *coaching* merupakan metode pelatihan dimana manajemen memberikan bimbingan dan contoh atau model kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka. Indikator dari variabel ini adalah tujuan *coaching* dan prinsip *coaching*.

b) Rotasi Jabatan (X2)

Menurut Swasto (2011:67) rotasi jabatan adalah dimana karyawan dari satu pekerjaan pindah ke pekerjaan lain dalam jangka waktu yang telah direncanakan. Indikator dari variabel ini adalah manfaat rotasi jabatan dan tingkat kejenuhan.

c) Simulasi (X3)

Mangkunegara (2009:54) mengemukakan bahwa metode simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Indikator dari variabel ini adalah frekuensi dilakukan simulasi dan manfaat simulasi.

d) Presentasi Informasi (X4)

Menurut Swasto (2011:69) tujuan utama metode-metode presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada peserta. Indikator dari variabel ini adalah frekuensi dilakukan presentasi informasi dan manfaat presentasi informasi.

e) Kemampuan Kerja (Y1)

Kemampuan kerja adalah suatu kesanggupan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang telah ditetapkan.

Variabel ini terdiri dari 2 indikator, yaitu :

1. Kemampuan Intelektual
2. Kemampuan Fisik

f) Kinerja Karyawan (Y2)

Kinerja karyawan merupakan merupakan hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan efektivitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Variabel ini terdiri 3 indikator, yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu

**Tabel 3.1 Konsep, Variabel dan Definisi Operasional**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
<i>On The Job Training</i>	<i>Coaching</i> (X1)	1. Tujuan <i>Coaching</i>	1. Pengetahuan baru 2. Materi sesuai dengan tujuan <i>coaching</i> 3. Kegiatan yang diberikan relevan dengan tujuan <i>coaching</i>
		2. Prinsip <i>Coaching</i>	1. Instruktur mampu memberikan jawaban 2. Materi yang diberikan bermanfaat untuk pekerjaan sehari-hari 3. Materi yang diberikan jelas dan dapat dipahami
	Rotasi Jabatan (X2)	1. Manfaat Rotasi Jabatan	1. Meningkatkan produktivitas 2. Menambah pengetahuan 3. Meningkatkan semangat kerja

		2. Tingkat kejenuhankerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghilangkan rasa bosan</li> <li>2. Meningkatkan Kualitas kerja</li> <li>3. Meningkatkan tingkat kepuasan</li> </ol>
<i>Off The Job Training</i>	Simulasi (X3)	1. Frekuensi dilakukan Simulasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan sering mengadakan metode-metode simulasi</li> <li>2. Simulasi yang diikuti karyawan</li> <li>3. Metode-metode simulasi membutuhkan waktu yang lama</li> </ol>
		2. Manfaat Simulasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu menyelesaikan permasalahan</li> <li>2. Menghargai dan menghormati rekan kerja</li> <li>3. Kepekaan dan kepercayaan manajerial</li> </ol>
	Presentasi Informasi (X4)	1. Frekuensi dilakukan Presentasi Informasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan sering memberikan metode metode presentasi informasi</li> <li>2. Presentasi informasi yang diikuti karyawan</li> <li>3. Metode-metode presentasi informasi membutuhkan waktu yang lama</li> </ol>
		2. Manfaat Presentasi Informasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan baru</li> <li>2. Perubahan sikap</li> <li>3. Materi yang diberikan mudah dipahami</li> </ol>
Kemampuan Kerja	Kemampuan Kerja Karyawan (Y1)	1. Kemampuan Intelektual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penalaran induktif</li> <li>2. Penalaran deduktif</li> <li>3. Daya ingat</li> </ol>
		2. Kemampuan Fisik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kekuatan tubuh</li> <li>2. Fleksibilitas dinamis</li> <li>3. Stamina</li> </ol>
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y2)	1. Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar perusahaan</li> <li>2. Mampu berkomunikasi dengan baik sesama rekan kerja</li> </ol>

			3. Ketelitian
		2. Kuantitas	1. Hasil kerja lebih baik dari rekan kerja 2. Hasil kerja meningkat dari sebelumnya 3. Target perusahaan tercapai
		3. Ketepatan waktu	1. Kesesuaian waktu 2. Melebihi target waktu 3. Keefektifan waktu

Sumber: Data diolah 2016

#### 4. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah Skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2014:136) “Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial”. Skala *Likert* ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan Skala *Likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban dapat diberi skor sebagai berikut:

- a) Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju.
- b) Skor 2 untuk jawaban tidak setuju\.
- c) Skor 3 untuk jawaban ragu-ragu dan cukup.
- d) Skor 4 untuk jawaban setuju.

e) Skor 5 untuk jawaban sangat setuju.

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiyono (2014:119). . Populasi sasaran yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Insastama, Kediri yang berjumlah 193 karyawan.

##### 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, Sugiyono (2014:120). Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional, Sugiyono (2014:123) maka untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

$n$  : banyaknya sampel

$N$  : ukuran populasi

$e$  : persen kelonggaran, pengambilan sampel yang masih ditolelir 10%



Dengan melihat jumlah populasi pada PT. INSASTAMA Bolts and Nuts Kediri Jawa Timur, maka sampel yang dapat diambil adalah:

$$n = \frac{193}{1 + 193(0,1)^2}$$

$$n = \frac{193}{3}$$

$$n = 65$$

Jadi jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini adalah sebesar 65 orang. Adapun perincian karyawan yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

**Tabel 3.2 Sampling**

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	General Manager	1/193*65	1 orang
2	Operational Manager	1/193*65	1 orang
3	Sales & Mark	6/193*65	2 orang
4	Purchasing Manager	3/193*65	1 orang
5	PPIC Manager	12/193*65	4 orang
6	Production	64/193*65	20 orang
7	Quality Control Manager	9/193*65	3 orang
8	Maintenance Manager	8/193*65	3 0rang
9	QA & Eng Manager	17/193*65	6 orang
10	F&A Manager	34/193*65	11 orang
11	Security & OB	38/193*65	13 orang
Jumlah		193 0rang	65 orang

Sumber: Data diolah 2016

## E. Metode Pengumpulan Data

### 1. Sumber Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis sumber data, yaitu:

a) Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (Supriyanto dan Masyhuri, 2010:191). Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian yaitu melalui kuesioner kepada responden. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

b) Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari dokumen-dokumen dari PT. Insastama seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, komposisi karyawan, dan lainnya.

## **F. Instrumen Penelitian**

Menurut Arikunto (2010:203) menjelaskan bahwa “instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatan mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan lancar sehingga data mudah diolah”. Dalam penelitian ini menggunakan instrumen sebagai berikut:

a) Kuesioner

Daftar kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk menjawabnya (Supriyanto dan

Masyhuri, 2010:203). Pernyataan tersebut akan diajukan kepada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cabang Pare yang merupakan responden, yang bertujuan untuk memperoleh data primer yang akurat.

b) Dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa dokumen-dokumen atau data-data tambahan mengenai perusahaan yang diperlukan peneliti.

### G. Uji Validitas dan Reliabilitas

Data sangat penting bagi suatu penelitian, karena data merupakan variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat untuk membuktikan hipotesis. Oleh karena itu data dalam suatu penelitian dapat dikumpulkan dengan suatu instrument. Instrument yang akan digunakan dalam pengumpulan data harus memenuhi dua persyaratan penting, yaitu validitas dan reliabilitas.

#### 1) Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkap data dari variabel secara tepat. Arikunto (2002:146) menyatakan valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan cara membandingkan *indeks product moment* ( $r$  hitung) dengan nilai kritisnya yang mana  $r$  hitung dapat dicapai dengan rumus :

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2)(N\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi

n = banyaknya sampel

x = skor item

y = total skor item

Setelah nilai r (disebut dengan r hitung) diperoleh maka selanjutnya membandingkan antara probabilitas r dengan alpha yang ditetapkan oleh peneliti (0,5) Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,5 maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

**Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas**

No	item	Koefisien validitas	Sig	Keterangan
1	X1.1	0,638	0,000	Valid
2	X1.2	0,685	0,000	Valid
3	X1.3	0,765	0,000	Valid
4	X1.4	0,628	0,000	Valid
5	X1.5	0,791	0,000	Valid
6	X1.6	0,803	0,000	Valid
7	X2.1	0,747	0,000	Valid
8	X2.2	0,661	0,000	Valid
9	X2.3	0,720	0,000	Valid
10	X2.4	0,680	0,000	Valid
11	X2.5	0,732	0,000	Valid
12	X2.6	0,696	0,000	Valid
13	X3.1	0,692	0,000	Valid

14	X3.2	0,679	0,000	Valid
15	X3.3	0,633	0,000	Valid
16	X3.4	0,823	0,000	Valid
17	X3.5	0,785	0,000	Valid
18	X3.6	0,812	0,000	Valid
19	X4.1	0,589	0,000	Valid
20	X4.2	0,650	0,000	Valid
21	X4.3	0,758	0,000	Valid
22	X4.4	0,745	0,000	Valid
23	X4.5	0,670	0,000	Valid
24	X4.6	0,780	0,000	Valid
25	Y1.1	0,685	0,000	Valid
26	Y1.2	0,716	0,000	Valid
27	Y1.3	0,709	0,000	Valid
28	Y1.4	0,797	0,000	Valid
29	Y1.5	0,742	0,000	Valid
30	Y1.6	0,818	0,000	Valid
31	Y2.1	0,782	0,000	Valid
32	Y2.2	0,805	0,000	Valid
33	Y2.3	0,759	0,000	Valid
34	Y2.4	0,769	0,000	Valid
35	Y2.5	0,783	0,000	Valid
37	Y2.6	0,689	0,000	Valid
38	Y2.7	0,754	0,000	Valid
39	Y2.8	0,810	0,000	Valid
40	Y2.9	0,794	0,000	Valid

Sumber: Data diolah 2016

## 2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menguji skor antara item dengan rumus alpha Cronbach dengan rumus sebagai berikut (Arikunto, 2002:171) :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{(k-1)} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_n$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan/soal

$\sum \sigma_t^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,60 Arikunto (2002:171-172). Setelah dilakukan pengujian terhadap data maka dapat diketahui bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliabel sehingga proses analisis berikutnya dapat dilanjutkan.

**Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas**

No	variabel	Koefisien Reliabilitas	Sig	Keterangan
1	X1	0,814	0,000	Reliabel
2	X2	0,796	0,000	Reliabel
3	X3	0,835	0,000	Reliabel
4	X4	0,788	0,000	Reliabel
5	Y1	0,840	0,000	Reliabel
6	Y2	0,914	0,000	Reliabel

Sumber: Data diolah 2016

### 3) Uji hipotesis

#### Uji parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, dengan rumus seperti dibawah ini :

$$t = \frac{b_i}{Sb_i} \quad (\text{Sudjana, 2002:111})$$

Dimana :

$b_i$  = estimasi  $X_i$

$Sb_i$  = Simpangan baku koefisien regresi

Kriteria penilaian dari uji t ini adalah sebagai berikut :

Apabila nilai probabilitas t hitung < nilai  $\alpha = 5\%$  (0,05) maka variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat dan apabila nilai probabilitas t hitung > nilai  $\alpha = 5\%$  (0,05) maka variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

## H. Analisis Data

Data-data yang diperoleh sebelum disajikan dalam bentuk informasi akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan program *SPSS*. Adapun analisis yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif memiliki tujuan untuk memberikan deskripsi mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang telah diperoleh dari kelompok subjek yang telah diteliti (Azwar, 2013:126).



Data yang telah dikumpulkan diolah dan ditabulasikan kedalam tabel, kemudian pembahasan data disajikan kedalam bentuk angka dan presentase.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel yang diteliti. Berikut ini teknik analisis yang digunakan :

### a) Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan. Menurut Retherford dalam Sarwono (2007:1) analisis jalur adalah suatu teknik menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya secara langsung maupun secara tidak langsung. Penggunaan analisis path didasarkan pada beberapa asumsi sebagai berikut (Sarwono 2007:2) :

1. Adanya linearitas (*linearity*), hubungan antar variabel bersifat linear.
2. Adanya aditivitas (*additivity*), tidak ada efek-efek interaksi.
3. Data berskala interval. Semua variabel yang diobservasi mempunyai data berskala interval. Jika data belum dalam bentuk skala interval, sebaiknya data diubah dengan menggunakan metode suksesif interval (MSI) terlebih dahulu.
4. Semua variabel residual (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan satu variabel-variabel dalam model.

5. Istilah gangguan (*disturbance term*) atau variabel residual tidak boleh berkorelasi dengan semua variabel endogenous dalam model. Jika dilanggar, maka akan berakibat hasil regresi menjadi tidak tepat untuk mengestimasi parameter-parameter jalur.
6. Sebaiknya hanya terdapat multikolinearitas yang rendah. Multikolinearitas maksudnya dua variabel bebas (penyebab) mempunyai hubungan yang sangat tinggi. Jika terjadi hubungan yang tinggi maka kita akan mendapatkan standar error yang besar dari koefisien beta ( $\beta$ ) yang digunakan untuk menghilangkan varians biasa dalam melakukan analisis korelasi secara parsial.
7. Adanya reskursivitas. Semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran kembali (*looping*).
8. Spesifikasi model benar diperlukan untuk menginterpretasi koefisien jalur akan merefleksikan kovarians bersama dengan semua variabel yang tidak diukur dan tidak akan dapat diinterpretasikan secara tepat dalam kaitannya dengan akibat langsung dan tidak langsung.
9. Terdapat masukan korelasi yang sesuai. Artinya jika kita menggunakan matriks korelasi sebagai masukan, maka korelasi pearson digunakan untuk dua variabel berskala interval, korelasi polychromic untuk dua variabel berskala ordinal, tetrachronic untuk dua variabel dikotomi (berskala nominal), polyserial untuk

satu variabel interval dan lainnya ordinal, dan biserial untuk satu variabel berskala interval dan lainnya nominal.

10. Terdapat ukuran sampel yang memadai. Sebaiknya untuk riset digunakan sampel minimal 100 untuk memperoleh hasil analisis yang signifikan dan lebih akurat.
11. Sampel sama dibutuhkan untuk penghitungan regresi dalam model jalur.

Adapun pendapat senada mengenai asumsi dasar penggunaan analisis jalur menurut Ridwan dan Kuncoro (2008:2-3), yaitu :

1. Pada model *path analysis*, hubungan antar variabel adalah bersifat linier, adaptif dan bersifat normal.
2. Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik.
3. Variabel terkait (endogen) minimal dalam skala ukur interval dan ratio
4. Menggunakan sampel *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel untuk memberikan peluang kepada seluruh anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.
5. *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliable) artinya variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung.

### b) Langkah-langkah analisis jalur (*Path Analysis*)

Dalam menentukan analisis jalur (*path analysis*) diperlukan langkah-langkah sebagai berikut (Solimun, 2002:48) :

1. Merancang model yang didasarkan pada konsep dan teori.
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang dijadikan landasan. Asumsi yang menjadi landasan analisis jalur (*path analysis*) adalah :
3. Dalam analisis jalur hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
4. Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu sistem saluran kausal atau satu arah.
5. Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
6. *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliable).
7. Model analisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep yang relevan.
8. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien. Koefisien diambil dari Standardize Coeficients Beta, dalam hal ini berlaku sebagai berikut :

$$Z_{yi} = \frac{y_i - \bar{y}}{S_y}$$

$$Z_{xi} = \frac{X_{i1} - \bar{X}_1}{S_{x1}}$$

9. Pemeriksaan validitas model, dalam hal ini menggunakan koefisien determinasi total dan *Theory Trimming*.

10. Koefisien determinasi total

Total keragaman data dapat dijelaskan dengan model ukur sebagai berikut :

$$Rm^2 = 1 - Pe1^2 Pe2^2 \dots Pep^2$$

11. Teori trimming

Uji validasi koefisien jalur untuk pengaruh langsung sama dengan regresi, menggunakan nilai p dan uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dilakukan secara parsial.

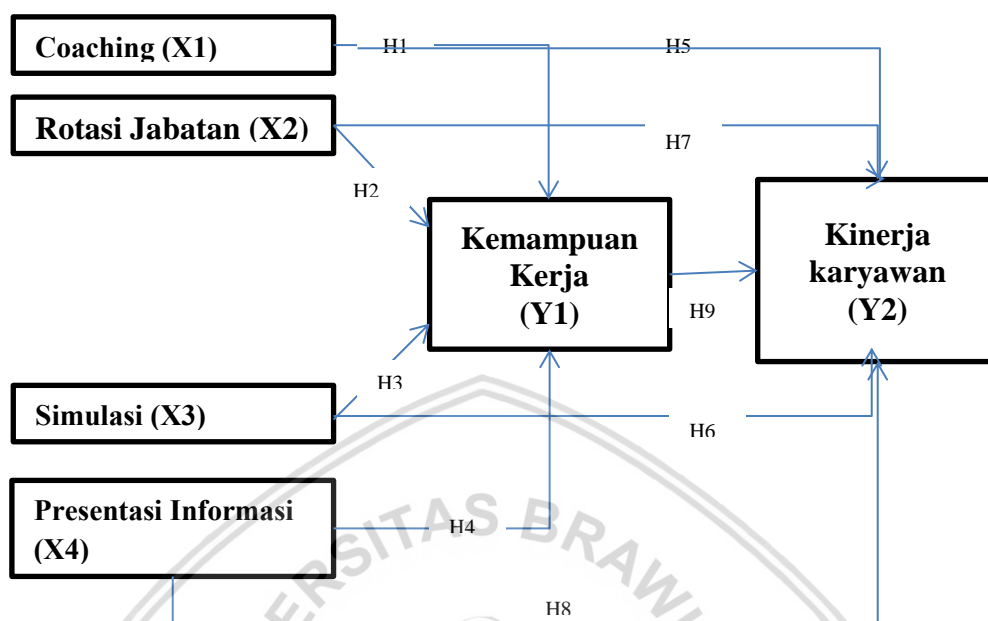
12. Langkah terakhir adalah melakukan interpretasi hasil analisis.

13. Memperhatikan hasil dari validitas model

14. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang memiliki pengaruh kausal ke variabel endogen. Pada penelitian ini perhitungan analisis data diolah menggunakan program SPSS.

15. Mencari pengaruh secara langsung dan tidak langsung

Dalam mencari pengaruh secara langsung antara variabel eksogen dan endogen, maka dibuat persamaan struktur terlebih dahulu sesuai dengan alur yang terdapat dalam diagram jalur. Persamaan strukturnya adalah :



**Gambar 3.1 Diagram Jalur (*path*)**

Persamaan strukturnya yaitu :

$$Y1 = \rho_{Y1X1} + \rho_{Y1X2} + \rho_{Y1X3} + \rho_{Y1X4} \text{ (substruktur 1)}$$

$$Y2 = \rho_{Y2X1} + \rho_{Y2X2} + \rho_{Y2X3} + \rho_{Y2X4} + p \text{ (substruktur 2)}$$

Keterangan :

$X_{i-\alpha}$  = *on the job training* dan *Off the job training*

$Y1$  = Kemampuan Kerja

$Y2$  = Kinerja karyawan

$p$  = Koefisien Path

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat PT. Insastama

PT. Insastama bermula di Kota Pare-Kediri, Jawa Timur pada tahun 1970, didirikan oleh Soegijono bersaudara. Yang berawal dari sebuah bengkel kecil dengan alat manual sederhana yang dibuat dari bahan bekas. Dengan bermodal ketekunan, bakat dan itergritas membuat Soegijono bersaudara untuk mempelajari tentang metalurgi dan mendorong mereka untuk menggunakan sebuah alat yang berpresisi tinggi dan menuju kesebuah perusahaan manufaktur.

Pada tahun 1987 PT. Insastama mendirikan bangunan pabrik dan mulai mengimpor beberapa mesin pembentuk. Butuh waktu tiga tahun untuk mempersiapkan produksi, pada tahun 1990 PT. Insastama memulai produksi dari baut dan mur baja karbon rendah dengan kapasitas mulai sekitar 50 MT/bulan. Dengan kualitas dan kehandalan mampu meningkatkan produksi sebanyak 6000MT/tahun dan meningkat dengan cepat. Mur dan baut bertekanan tinggi mulai diproduksi pada tahun 1999 dengan kadar 8,8 %. Dengan berusaha meningkatkan kualitas dan kehandalannya PT. Insastama mendapatkan sertifikat ISO 9001 pada Mei 2006. Sebagai produsen mur dan baut yang handal di dalam negeri PT. Isastama meraih reputasi nasional dengan berpartisipasi dalam proyek konstruksi.



## 2. Visi dan Misi

Visi : Menjadi Pemimpin Industri Baut dan Mur.

Misi: - Meningkatkan kepuasan pelanggan dari segi kualitas, harga dan ketepatan pengiriman.

- Meningkatkan hubungan antar department dan kualitas Sumber Daya Manusia untuk mewujudkan efisiensi kerja.

## B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap 65 responden melalui pembagian kuisioner kepada karyawan PT. Insastama yang berlokasi di Pare, Kediri, Jawa Timur. maka dapat ditarik beberapa gambaran tentang komposisi karyawan berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan.

### 1. Usia Responden

**Tabel 4.1 Distribusi Usia Responden**

Usia	Jumlah	Persentase
≤ 20 tahun	7	11%
21-30 tahun	22	34%
31-40 tahun	25	39%
> 40 tahun	11	17%
Jumlah	65	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa, jumlah responden terbanyak ada pada usia 31 – 40 tahun, yaitu sebanyak 25 orang atau 39%. Jumlah responden terbanyak kedua ada pada usia 21-30 tahun, yaitu sebanyak 22 orang atau 34%. Dari data tersebut, rata-rata karyawan yang bekerja di PT. Insastama berada pada masa produktif sehingga Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan yang dimiliki karyawan masih cukup tinggi.

## 2. Jenis Kelamin Responden

**Tabel 4.2 Distribusi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	58	89%
Wanita	7	11%
Jumlah	65	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Data pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 58 orang (89%) dan sisanya sebanyak 7 orang (11%) mempunyai jenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan sebagian besar pekerjaan di PT. Insastama adalah pekerjaan dalam bidang teknik mesin dimana karyawan laki-laki lebih mampu untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan. Sedangkan karyawan yang berjenis kelamin perempuan pada PT. Insastama menduduki jabatan sebagai administrasi dan manajemen perusahaan.

## 3. Masa Kerja

**Tabel 4.3 Distribusi Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
<1 tahun	25	38%
1-10 tahun	31	48%
11-20 tahun	7	11%
>20 tahun	2	3%
Jumlah	65	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Data pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa masa kerja responden paling banyak adalah pada 1 sampai 10 tahun dengan jumlah responden sebanyak 31 orang dengan presentase sebesar 48 %. Sedangkan jumlah responden terbanyak kedua adalah pada masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 25 responden dan presentase sebesar 38%. Hal ini dikarenakan pekerja yang bekerja selama 10 tahun adalah pekerja yang dipertahankan langsung oleh pemilik perusahaan.

#### 4. Pendidikan Terakhir Responden

**Tabel 4.4 Distribusi Pendidikan Terakhir Responden**

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/SMK	18	28%
Diploma	13	20%
Sarjana	21	32%
Master (S2)	6	9%
Lain-lain	7	11%
Jumlah	65	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Data pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden paling banyak adalah sarjana dengan jumlah responden sebanyak 21 orang dengan presentase sebesar 32 %. Sedangkan jumlah responden terbanyak kedua adalah pada pendidikan SMA/SMK sebanyak 18 responden dan presentase sebesar 28%.

### C. Analisis Data dan Implementasi

#### 1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada 65 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat diketahui dengan rumus sturges, dalam Sudjana (2000:79) :

$$\text{Interval Kelas (c)} = (X_n - X_1) : k$$

dimana  $c$  = perkiraan besarnya

$k$  = banyaknya kelas

$X_n$  = nilai skor tertinggi

$X_1$  = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$

**Tabel 4.5 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden**

Interval rata-rata	Pernyataan
1 – 1,8	Sangat Tidak Setuju
1,9 – 2,6	Tidak Setuju
2,7 – 3,4	Ragu-Ragu
3,5 – 4,2	Setuju
4,3 – 5	Sangat Setuju

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berikut persentase distribusi untuk masing – masing item penelitian. Seperti terlihat pada tabel.

**a. Distribusi Frekuensi Variabel *Coaching* (X1)**

Variabel *Coaching* terdapat enam item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Item Variabel *Coaching* (X<sub>1</sub>)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1	26	40.00	27	41.54	12	18.46	0	0.00	0	0.00	65	100	4.22
X1.2	28	43.08	25	38.46	11	16.92	1	1.54	0	0.00	65	100	4.23
X1.3	16	24.62	37	56.92	10	15.38	2	3.08	0	0.00	65	100	4.03

X1.4	20	30.77	38	58.46	6	9.23	1	1.54	0	0.00	65	100	4.18
X1.5	23	35.38	24	36.92	15	23.08	3	4.62	0	0.00	65	100	4.03
X1.6	23	35.38	32	49.23	7	10.77	3	4.62	0	0.00	65	100	4.15
Grand Mean													4.14

Sumber : data primer diolah 2017

Keterangan :

- X1.1 = Instruktur mampu memberikan pengetahuan baru  
X1.2 = Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan *coaching*  
X1.3 = Kegiatan yang diberikan relevan dengan tujuan *coaching*  
X1.4 = Instruktur mampu memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan peserta dengan jelas  
X1.5 = Materi yang diberikan bermanfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari  
X1.6 = Materi yang diberikan jelas dan dapat dipahami

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 65 responden, terdapat 26 responden atau 40% yang menyatakan sangat setuju terhadap item pertama yaitu instruktur mampu memberikan pengetahuan baru kepada karyawan, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 41,54%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 12 responden atau 18,46%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,22 yang menunjukkan instruktur mampu memberikan pengetahuan baru

Untuk item kedua yaitu materi yang diberikan sesuai dengan tujuan *coaching*, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 28 responden atau 43,08%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 38,46%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 11 responden atau 16,92%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari

jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,23 yang menunjukkan bahwa materi yang diberikan sesuai dengan tujuan *coaching*.

Untuk item ketiga yaitu Kegiatan yang diberikan relevan dengan tujuan *coaching*, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 24,62%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 56,92%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,03 yang menunjukkan bahwa kegiatan yang diberikan relevan dengan tujuan *coaching*.

Untuk item keempat yaitu instruktur mampu memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan peserta, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 30,77%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 58,46%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 9,23%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,18 yang menunjukkan bahwa instruktur mampu memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan peserta.

Untuk item kelima yaitu materi yang diberikan bermanfaat untuk kelancaran pekerjaan karyawan sehari-hari, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 35,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 36,92%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak

15 responden atau 23,08%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,03 yang menunjukkan bahwa materi yang diberikan bermanfaat untuk kelancaran pekerjaan karyawan sehari-hari.

Untuk item keenam yaitu materi yang diberikan jelas dan dapat dipahami oleh karyawan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 35,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 49,23%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 10,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,15 yang menunjukkan bahwa materi yang diberikan jelas dan dapat dipahami oleh karyawan.

#### **b. Distribusi Frekuensi Variabel Rotasi Jabatan (X2)**

Variabel Rotasi Jabatan terdapat enam item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:



**Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Item Variabel Rotasi Jabatan (X<sub>2</sub>)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1	22	33.85	32	49.23	10	15.38	1	1.54	0	0.00	65	100	4.15
X2.2	23	35.38	28	43.08	14	21.54	0	0.00	0	0.00	65	100	4.14
X2.3	26	40.00	32	49.23	7	10.77	0	0.00	0	0.00	65	100	4.29
X2.4	26	40.00	28	43.08	10	15.38	1	1.54	0	0.00	65	100	4.22
X2.5	24	36.92	28	43.08	12	18.46	1	1.54	0	0.00	65	100	4.15
X2.6	23	35.38	29	44.62	10	15.38	3	4.62	0	0.00	65	100	4.11
Grand Mean													4.18

Sumber : data primer diolah 2017

Keterangan :

X2.1 = Rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan produktivitas

X2.2 = Rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu menambah pengetahuan

X2.3 = Rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan spirit kerja

X2.4 = Rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan dapat menghilangkan rasa bosan

X2.5 = Rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan kualitas kerja

X2.6 = Rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan tingkat kepuasan

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 65 responden, terdapat 22 responden atau 33,85% yang menyatakan sangat setuju terhadap item pertama yaitu Rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan produktivitas kinerja karyawan, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 49,23%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,15 menunjukkan bahwa Rotasi

jabatan yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

Untuk item kedua yaitu rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu menambah pengetahuan karyawan dapat, diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 35,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 43,08%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 14 responden atau 21,54%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,14 bahwa rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu menambah pengetahuan karyawan.

Untuk item ketiga yaitu rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden atau 40%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 49,23%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 10,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,29 yang menunjukkan bahwa rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan.

Untuk item keempat yaitu rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan dapat menghilangkan rasa bosan pada pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden atau 40%, yang menyatakan

setuju sebanyak 28 responden atau 43,08%, yang menyatakan ragu–ragu sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,22 yang menunjukkan bahwa rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan.

Untuk item kelima yaitu rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan kualitas kerja karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 36,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 43,08%, yang menyatakan ragu–ragu sebanyak 12 responden atau 18,46%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,15 yang menunjukkan bahwa rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan mampu meningkatkan kualitas kerja karyawan.

Untuk item keenam yaitu rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 35,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 44,62%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden

pada item ini adalah 4,11 yang menunjukkan bahwa rotasi jabatan yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

### c. Distribusi Frekuensi Variabel Simulasi (X3)

Variabel Simulasi terdapat enam item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Item Variabel Simulasi (X<sub>3</sub>)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X3.1	31	47.69	25	38.46	8	12.31	1	1.54	0	0.00	65	100	4.32
X3.2	25	38.46	30	46.15	9	13.85	1	1.54	0	0.00	65	100	4.22
X3.3	25	38.46	30	46.15	9	13.85	1	1.54	0	0.00	65	100	4.22
X3.4	30	46.15	24	36.92	8	12.31	3	4.62	0	0.00	65	100	4.25
X3.5	25	38.46	26	40.00	10	15.38	4	6.15	0	0.00	65	100	4.11
X3.6	29	44.62	20	30.77	13	20.00	3	4.62	0	0.00	65	100	4.15
Grand Mean													4.21

Sumber : data primer diolah 2017

Keterangan :

- X3.1 = Perusahaan sering melaksanakan metode-metode simulasi
- X3.2 = Saya sering mengikuti metode-metode simulasi yang dilaksanakan oleh perusahaan
- X3.3 = Metode-metode simulasi yang dilaksanakan membutuhkan waktu yang lama
- X3.4 = Setiap kali terjadi masalah dalam pekerjaan, saya mampu menyelesaikan permasalahan tersebut
- X3.5 = Saya mampu menghargai dan menghormati perbedaan latar belakang dan nilai-nilai yang dianut oleh rekan kerja
- X3.6 = Kepercayaan dan kepercayaan manajerial saya meningkat setelah mengikuti metode-metode simulasi yang dilaksanakan

Pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 65 responden, terdapat 31 responden atau 47,69% yang menyatakan sangat setuju tentang Perusahaan sering

mengadakan metode-metode simulasi, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 38,46%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden atau 12,31%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,32 yang menunjukkan bahwa perusahaan sangat sering mengadakan metode-metode simulasi.

Untuk item kedua yaitu karyawan sering mengikuti metode-metode simulasi yang dilaksanakan oleh perusahaan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 38,46%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 46,15%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 9 responden atau 13,85%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,22 (setuju).

Untuk item ketiga yaitu metode-metode simulasi yang dilaksanakan perusahaan membutuhkan waktu yang lama, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 38,46%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 46,15%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 13,85%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden

pada item ini adalah 4,22 yang menunjukkan bahwa Perusahaan sering mengadakan metode-metode simulasi.

Untuk item keempat yaitu setiap kali terjadi masalah dalam pekerjaan, karyawan mampu menyelesaikan permasalahan tersebut, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 30 responden atau 46,15%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 36,92%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 12,31%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,25 yang menunjukkan bahwa setiap kali terjadi masalah dalam pekerjaan, karyawan mampu menyelesaikan permasalahan tersebut.

Untuk item kelima yaitu karyawan mampu menghargai dan menghormati perbedaan latar belakang dan nilai-nilai yang dianut oleh rekan kerja, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 38,46%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 40%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 6,15%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,11 yang menunjukkan bahwa karyawan mampu menghargai dan menghormati perbedaan latar belakang dan nilai-nilai yang dianut oleh rekan kerja.

Untuk item keenam yaitu kepekaan dan kepercayaan manajerial karyawan meningkat setelah mengikuti metode-metode simulasi yang dilaksanakan dapat



diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 responden atau 44,62%, yang menyatakan setuju sebanyak 20 responden atau 30,77%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 13 responden atau 20%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,15 yang menunjukkan bahwa kepekaan dan kepercayaan manajerial karyawan meningkat setelah mengikuti metode-metode simulasi yang dilaksanakan.

#### d. Distribusi Frekuensi Variabel Presentasi Informasi (X4)

Variabel Presentasi Informasi terdapat enam item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Item Variabel Presentasi Informasi (X4)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X4.1	19	29.23	28	43.08	18	27.69	0	0.00	0	0.00	65	100	4.02
X4.2	20	30.77	31	47.69	14	21.54	0	0.00	0	0.00	65	100	4.09
X4.3	29	44.62	24	36.92	11	16.92	1	1.54	0	0.00	65	100	4.25
X4.4	18	27.69	36	55.38	10	15.38	1	1.54	0	0.00	65	100	4.09
X4.5	25	38.46	23	35.38	14	21.54	3	4.62	0	0.00	65	100	4.08
X4.6	25	38.46	27	41.54	10	15.38	3	4.62	0	0.00	65	100	4.14
Grand Mean													4.11

Sumber : data primer diolah 2017

Keterangan :

X4.1 = Perusahaan sering melaksanakan metode-metode presentasi informasi

X4.2 = Sayasering mengikuti metode-metode presentasi informasi yang dilaksanakan oleh perusahaan

X4.3 = Metode-metode presentasi informasi yang dilaksanakan membutuhkan



- waktu yang lama
- X4.4 = Saya mendapatkan pengetahuan baru setelah mengikuti presentasi informasi yang dilaksanakan oleh perusahaan
- X4.5 = Perubahan sikap yang positif pada saya setelah mengikuti presentasi informasi
- X4.6 = Materi yang diberikan mudah dipahami

Pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa dari 65 responden, terdapat 19 responden atau 29,23% yang menyatakan sangat setuju tentang Perusahaan sering memberikan metode - metode presentasi informasi, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 43,08%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 18 responden atau 27,69%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,02 yang menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan, perusahaan sering memberikan metode - metode presentasi informasi

Untuk item kedua yaitu karyawan sering mengikuti metode-metode presentasi informasi yang dilaksanakan oleh perusahaan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 30,77%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 47,69%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 14 responden atau 21,54%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden

pada item ini adalah 4,02 yang menunjukkan bahwa karyawan sering mengikuti metode-metode presentasi informasi yang dilaksanakan oleh perusahaan.

Untuk item ketiga yaitu metode-metode presentasi informasi yang dilaksanakan membutuhkan waktu yang lama dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29 responden atau 44,62%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 36,92%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 11 responden atau 16,92%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,25 yang menunjukkan bahwa metode-metode presentasi informasi yang dilaksanakan membutuhkan waktu yang lama.

Untuk item keempat yaitu karyawan mendapatkan pengetahuan baru setelah mengikuti presentasi informasi yang dilaksanakan oleh perusahaan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 27,69%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 55,38%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,09 yang menunjukkan bahwa karyawan mendapatkan pengetahuan baru setelah mengikuti presentasi informasi yang dilaksanakan oleh perusahaan.

Untuk item kelima yaitu terdapat perubahan sikap yang positif pada karyawan setelah mengikuti presentasi informasi, dapat diketahui bahwa responden yang

menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 38,46%, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 35,38%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 14 responden atau 21,54%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,08 yang menunjukkan bahwa perubahan sikap yang positif pada karyawan setelah mengikuti presentasi informasi.

Untuk item keenam yaitu materi yang diberikan mudah dipahami oleh karyawan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25 responden atau 38,46%, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 41,54%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,14 yang menunjukkan bahwa materi yang diberikan mudah dipahami oleh karyawan.

#### **e. Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja ( $Y_1$ )**

Variabel Kemampuan Kerja terdapat enam item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut :

**Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kemampuan Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y1.1	29	44.62	29	44.62	6	9.23	1	1.54	0	0.00	65	100	4.32
Y1.2	24	36.92	31	47.69	8	12.31	2	3.08	0	0.00	65	100	4.18
Y1.3	24	36.92	32	49.23	6	9.23	3	4.62	0	0.00	65	100	4.18
Y1.4	24	36.92	30	46.15	10	15.38	1	1.54	0	0.00	65	100	4.18
Y1.5	24	36.92	29	44.62	11	16.92	1	1.54	0	0.00	65	100	4.17
Y1.6	27	41.54	27	41.54	8	12.31	3	4.62	0	0.00	65	100	4.20
Grand Mean													4.21

Sumber : data primer diolah 2017

Keterangan :

Y1.1 = Karyawan mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang terjadi pada pekerjaannya

Y1.2 = Karyawan mampu menggunakan logika dan melihat implikasi dari sebuah argumen/saran

Y1.3 = Karyawan mampu mengingat deadline tugas yang harus diselesaikan

Y1.4 = Karyawan mampu menggunakan dan memanfaatkan kekuatan tubuh secara optimal dalam melakukan pekerjaan

Y1.5 = Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat

Y1.6 = Kondisi kesehatan karyawan selalu terjaga

Pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa dari 65 responden, terdapat 29 responden atau 44,62% yang menyatakan sangat setuju karyawan mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang terjadi pada pekerjaannya, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 44,62%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 9,23%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,32 yang menunjukkan bahwa karyawan sangat mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang terjadi pada pekerjaannya.

Untuk item kedua yaitu karyawan mampu menggunakan logika dan melihat implikasi dari sebuah argumen/saran dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 36,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 47,69%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 12,31%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,18 yang menunjukkan bahwa karyawan mampu menggunakan logika dan melihat implikasi dari sebuah argumen/saran.

Untuk item ketiga yaitu karyawan mampu mengingat deadline tugas yang harus diselesaikan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 36,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 49,23%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 9,23%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,18 yang menunjukkan bahwa karyawan mampu mengingat deadline tugas yang harus diselesaikan.

Untuk item keempat yaitu karyawan mampu menggunakan dan memanfaatkan kekuatan tubuh secara optimal dalam melakukan pekerjaan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 36,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 46,15%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan

tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,18 yang menunjukkan karyawan mampu menggunakan dan memanfaatkan kekuatan tubuh secara optimal dalam melakukan pekerjaan

Untuk item kelima yaitu Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 36,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 44,62%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 11 responden atau 16,92%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,17 yang menunjukkan bahwa Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat.

Untuk item keenam yaitu kondisi kesehatan karyawan selalu terjaga, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 responden atau 41,54%, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 41,54%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden atau 12,31%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,20 yang menunjukkan bahwa kondisi kesehatan karyawan selalu terjaga.



#### f. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)

Variabel Kinerja Karyawan terdapat sembilan pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut:

**Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y2.1	27	41.54	24	36.92	12	18.46	2	3.08	0	0.00	65	100	4.17
Y2.2	24	36.92	29	44.62	11	16.92	1	1.54	0	0.00	65	100	4.17
Y2.3	21	32.31	39	60.00	4	6.15	1	1.54	0	0.00	65	100	4.23
Y2.4	19	29.23	38	58.46	5	7.69	3	4.62	0	0.00	65	100	4.12
Y2.5	21	32.31	35	53.85	6	9.23	3	4.62	0	0.00	65	100	4.14
Y2.6	21	32.31	41	63.08	3	4.62	0	0.00	0	0.00	65	100	4.28
Y2.7	26	40.00	32	49.23	6	9.23	1	1.54	0	0.00	65	100	4.28
Y2.8	23	35.38	30	46.15	10	15.38	2	3.08	0	0.00	65	100	4.14
Y2.9	14	21.54	38	58.46	11	16.92	2	3.08	0	0.00	65	100	3.98
Grand Mean													4.17

Sumber : data primer diolah

Keterangan :

- Y2.1 = Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan
- Y2.2 = Dalam bekerja, saya mampu berkomunikasi dengan baik sesama rekan kerja
- Y2.3 = Saya teliti dalam menyelesaikan pekerjaan
- Y2.4 = Hasil kerja saya mampu melampaui hasil kerja rekan kerja yang lain
- Y2.5 = Hasil kerja saya mengalami peningkatan dari sebelumnya
- Y2.6 = Saya mampu mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan
- Y2.7 = Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- Y2.8 = Saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari target waktu yang ditentukan
- Y2.9 = Saya mampu menggunakan waktu kerja saya dengan efektif

Pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa dari 65 responden, terdapat 27 responden atau 41,54% yang menyatakan sangat setuju tentang Standar perusahaan, yang



menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 36,92%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 12 responden atau 18,46%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,17 yang menunjukkan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.

Untuk item kedua yaitu mampu berkomunikasi dengan baik sesama rekan kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 responden atau 36,92%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 44,62%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 11 responden atau 16,92%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,17 yang menunjukkan bahwa karyawan mampu berkomunikasi dengan baik sesama rekan kerja.

Untuk item ketiga yaitu ketelitian dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 32,31%, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 60%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 6,15%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,23 yang menunjukkan bahwa karyawan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.

Untuk item keempat yaitu Hasil kerja lebih baik dari rekan kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau

29,23%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 58,46%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 7,69%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,12 (setuju) yang menunjukkan bahwa karyawan mampu melampaui hasil kerja rekan kerja yang lain.

Untuk item kelima yaitu Hasil kerja meningkat dari sebelumnya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 32,31%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 53,85%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 9,23%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 4,62%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,14 yang menunjukkan bahwa kerja karyawan mengalami peningkatan dari sebelumnya.

Untuk item keenam yaitu Target perusahaan tercapai dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 32,31%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 63,08%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 4,62%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,28 yang menunjukkan bahwa karyawan sangat mampu mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan

Untuk item ketujuh yaitu Kesesuaian waktu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden atau 40%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 49,23%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 9,23%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,54%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,28 yang menunjukkan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan sangat tepat waktu.

Untuk item kedelapan yaitu Melebihi target waktu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 35,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 46,15%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 10 responden atau 15,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden pada item ini adalah 4,14 yang menunjukkan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari target waktu yang ditentukan.

Untuk item kesembilan yaitu Keefektifan waktu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 21,54%, yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden atau 58,46%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 11 responden atau 16,92%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,08%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai interval rata-rata dari jawaban mayoritas responden

pada item ini adalah 3,98 yang menunjukkan bahwa karyawan mampu menggunakan waktu kerja saya dengan efektif.

## 2. Analisis Statistik Inferensial

### a. Hasil Analisis Jalur

#### 1) Analisis Jalur Model Pertama ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ terhadap $Y_1$ )

**Tabel 4.12 Hasil Analisis Jalur Model Pertama ( $X_1, X_2, X_3, X_4$  terhadap  $Y_1$ )**

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Sig. t	Keterangan
	koefisien beta			
<i>Coaching</i> X1	0.238	2.071	0.043	Signifikan
Rotasi X2	0.267	2.032	0.047	Signifikan
Simulasi X3	0.229	2.149	0.036	Signifikan
Presentasi Informasi X4	0.225	2.131	0.037	Signifikan
Variabel terikat	Y1			
R square ( $R^2$ )	: 0,669			

Sumber : Data primer diolah, 2017

Adapun pengujian Pengaruh secara langsung masing-masing variabel bebas adalah sebagai berikut :

#### Hipotesis 1

**H1 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel *coaching* terhadap kemampuan kerja karyawan**

Pengaruh variabel *Coaching* ( $X_1$ ) secara langsung terhadap Kemampuan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel *Coaching* ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) padatingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain

diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,238 dengan nilai sig. t sebesar 0,043 ( $0,043 < 0,05$ ) maka variabel *Coaching*(X1) berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y1).

## Hipotesis 2

**H2 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel rotasi jabatan terhadap kemampuan kerja karyawan**

Pengaruh variabel Rotasi Jabatan (X2) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y1). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Rotasi Jabatan(X2) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y1) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,267 dengan nilai sig. t sebesar 0,047 ( $0,047 < 0,05$ ) maka variabel Rotasi Jabatan (X2) berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan(Y1).

## Hipotesis 3

**H3 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Simulasi terhadap kemampuan kerja karyawan**

Pengaruh variabel Simulasi (X3) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y1).

Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Simulasi (X3) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y1) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,229 dengan

nilai sig. t sebesar 0,036 ( $0,036 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Simulasi (X3) berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y1).

#### Hipotesis 4

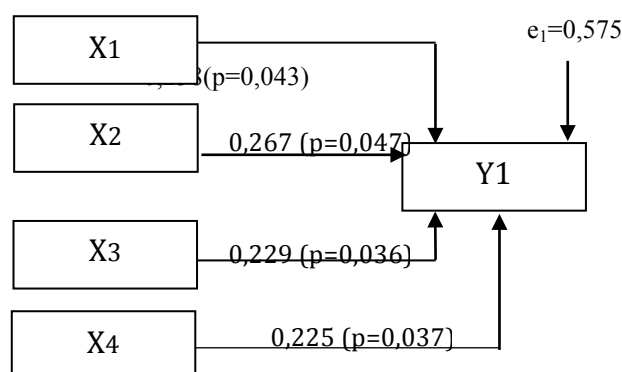
**H4 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel presentasi informasi terhadap kemampuan kerja karyawan**

Pengaruh variabel Presentasi Informasi (X4) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y1). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Presentasi Informasi (X4) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y1) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,225 dengan nilai sig. t sebesar 0,037 ( $0,037 < 0,05$ ) maka variabel Presentasi Informasi (X4) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y1).

Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan dapat dilihat dari nilai *R Square* yaitu sebesar 0,696. Artinya bahwa 69,6% variabel Kemampuan Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi. Sedangkan sisanya 30,4% variabel Kemampuan Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan model jalurnya sebagai berikut :





Gambar 4.1

Model Analisis Jalur Persamaan Pertama

Persamaan strukturnya:

$$\begin{aligned}
 Y1 &= \beta_{Y1X1} + \beta_{Y1X2} + \beta_{Y1X3} + \beta_{Y1X4} \\
 &= (0,238 \times 0,043) + (0,267 \times 0,047) + (0,229 \times 0,036) + (0,225 \times 0,037) \\
 &= 0,01 + 0,012 + 0,008 + 0,008
 \end{aligned}$$

## 2) Analisis Jalur Model Kedua (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, Y<sub>1</sub> terhadap Y<sub>2</sub>)

Tabel 4.13 Hasil Analisis Jalur Model Kedua (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, Y<sub>1</sub> terhadap Y<sub>2</sub>)

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Sig. t	Keterangan
	koefisien beta			
X1	0.024	0.212	0.833	Tidak Signifikan
X2	0.334	2.549	0.013	Signifikan
X3	0.303	2.850	0.006	Signifikan
X4	0.019	0.180	0.858	Tidak Signifikan
Y1	0.264	2.120	0.038	Signifikan
Variabel terikat Y <sub>2</sub>				
R square (R <sup>2</sup> ) : 0,698				

Sumber : Data primer diolah, 2017

Adapun pengujian Pengaruh secara langsung masing – masing variabel bebas adalah sebagai berikut :

## Hipotesis 5



**H5 : Terdapat pengaruh tidak signifikan dari variabel *coaching* terhadap kinerja karyawan**

Pengaruh variabel *Coaching* (X1) secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel *Coaching* (X1) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,024 dengan nilai sig. t sebesar 0,833 ( $0,833 > 0,05$ ) maka variabel *Coaching* (X1) berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

**Hipotesis 6**

**H6 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Simulasi terhadap kemampuan kerja karyawan**

Pengaruh variabel Rotasi Jabatan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Rotasi Jabatan (X2) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,334 dengan nilai sig. t sebesar 0,013 ( $0,013 < 0,05$ ) maka variabel Rotasi Jabatan (X2) berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

**Hipotesis 7**

**H7 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel rotasi jabatan terhadap kinerja karyawan**

Pengaruh variabel Simulasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Simulasi (X3) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,303 dengan nilai sig. t sebesar 0,006 ( $0,006 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Simulasi (X3) berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

#### **Hipotesis 8**

**H8 : Terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari variabel presentasi informasi terhadap kinerja karyawan**

Pengaruh variabel Presentasi Informasi (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Presentasi Informasi (X4) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,019 dengan nilai sig. t sebesar 0,858 ( $0,858 > 0,05$ ) maka variable Presentasi Informasi (X4) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

#### **Hipotesis 9**

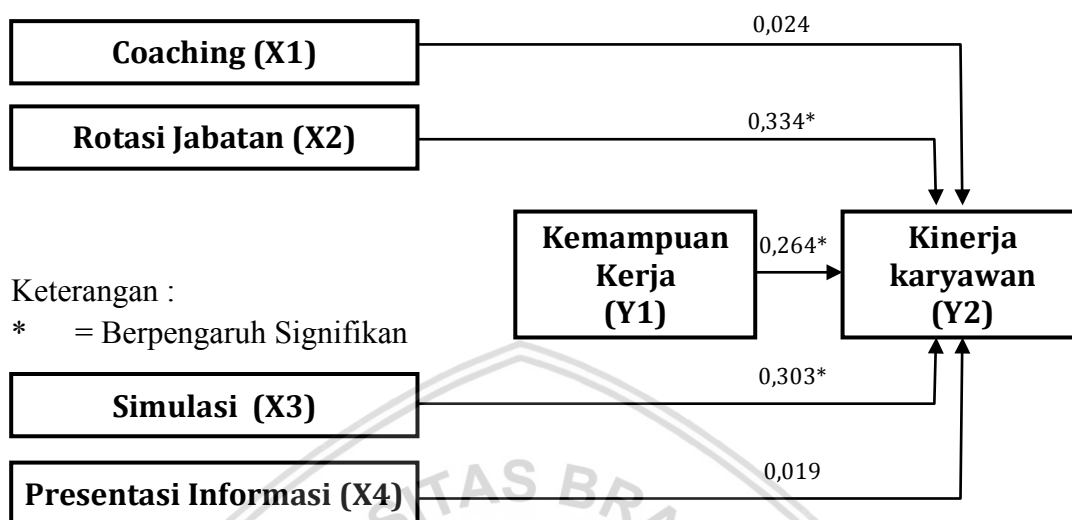
**H9 : Terdapat pengaruh signifikan dari kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan**

Pengaruh variabel Kemampuan kerja karyawan (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kemampuan kerja karyawan

(X4) mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,264 dengan nilai sig. t sebesar 0,038 ( $0,038 < 0,05$ ) maka variabel Kemampuan kerja karyawan (X4) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2).

Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, Presentasi Informasi, dan kemampuan kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dari nilai *R Square* yaitu sebesar 0,698. Artinya bahwa 69,8% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, Presentasi Informasi, dan kemampuan kerja Karyawan. Sedangkan sisanya 30,2% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan model jalurnya sebagai berikut :



**Gambar 4.2**  
**Model Analisis Jalur Persamaan Kedua**

Persamaan struktur:

$$Y2 = \beta_{Y2X1} + \beta_{Y2X2} + \beta_{Y2X3} + \beta_{Y2X4} + p$$

### 3. Pengujian Kemampuan Kerja sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan *On the job Training* dan *Off the Job Training* terhadap Kinerja Karyawan

Pada hubungan *Coaching* dengan Kinerja Karyawan terdapat dugaan variabel Kemampuan sebagai variabel *intervening*. Perhitungan besarnya pengaruh kemampuan kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural:

$$Y = \beta_{Y2X} + (\beta_{Y2X} \times \beta_{Y1Y2})$$

*Direct Effect* (pengaruh langsung) *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan sebesar

0,024

$$\begin{aligned}
 \text{Indirect Effect (IE)} &= PY1X1 \times PY1Y2 \\
 &= 0,238 \times 0,264 \\
 &= 0,063
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Total Efect (TE)} &= PY2X1 + (PY1X1 \times PY1Y2) \\
 &= 0,024 + 0,063 \\
 &= 0,087
 \end{aligned}$$

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh hubungan antar variabel telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil. Ringkasan tersebut dalam dilihat pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total**

Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Total Pengaruh
X1 - Y1	0.238	-	0.238
X2 - Y1	0.267	-	0.267
X3 - Y1	0.229	-	0.229
X4 - Y1	0.225	-	0.225
X1 - Y2	0.024	0.063 (0.238x0.264)	0.087
X2 - Y2	0.334	0.070 (0.267x0.264)	0.404
X3 - Y2	0.303	0.060 (0.229x0.264)	0.363
X4 - Y2	0.019	0.059 (0.225x0.264)	0.078
Y1 - Y2	0.264		

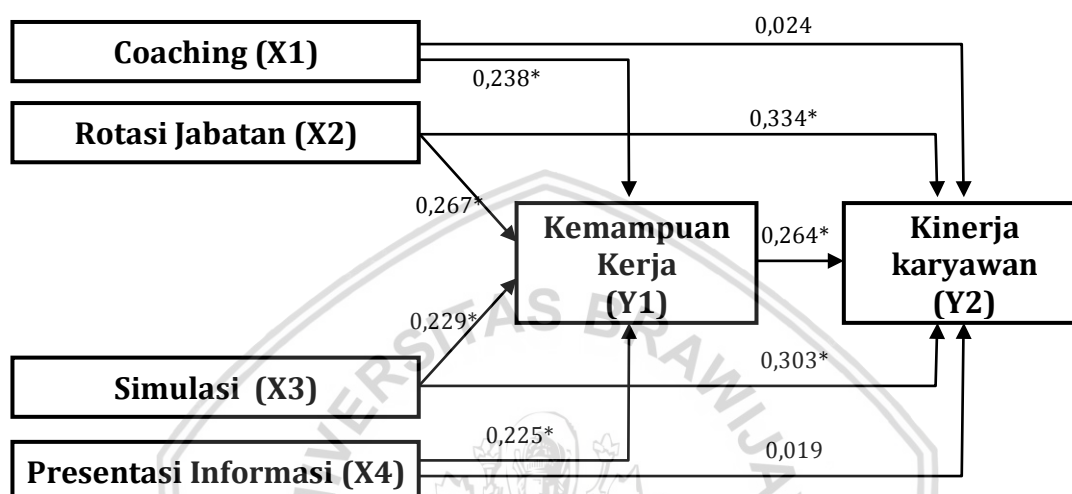
Berdasarkan Tabel 4.14 didapatkan hasil pengaruh tidak langsung sebagai berikut :

- a. Hasil uji juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari *Coaching* (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Kemampuan Kerja Karyawan(Y1) sebesar 0,087. Hubungan *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara tidak langsung

yaitu sebesar 0,063 dibandingkan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,024.

- b. Hasil uji juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari Rotasi jabatan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Kemampuan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) sebesar 0,070. Hubungan Rotasi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,334 dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,070.
- c. Hasil uji juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari Simulasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Kemampuan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) sebesar 0,060. Hubungan Simulasi terhadap Kinerja Karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,303 dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,060.
- d. Hasil uji juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari Presentasi Informasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) melalui Kemampuan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) sebesar 0,059. Hubungan Presentasi Informasi terhadap Kinerja Karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,059 dibandingkan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,019

Model akhir dari analisis jalur baik persamaan jalur pertama maupun persamaan jalur kedua adalah sebagai berikut :



Gambar 4.3

### Model Analisis Jalur Keseluruhan

Keterangan : \* : Berpengaruh Signifikan

## D. Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Pengaruh *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi dan Presentasi Informasi

#### Terhadap Kemampuan Kerja Karyawan

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh antara *Coaching* terhadap Kemampuan Kerja Karyawan sudah terbukti dan hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima. Hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Rotasi Jabatan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan. Hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima, hubungan tersebut bersifat signifikan,



sehingga dapat dikatakan bahwa Rotasi Jabatan yang diberikan PT. Insastama juga dapat memotivasi karyawan untuk lebih bekerja dengan giat dan meningkatkan kualitas dari pekerjaannya. Hasil tersebut sesuai dengan manfaat rotasi jabatan menurut Hasibuan (2012:102), yaitu meningkatkan produktivitas, menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan, memperluas dan menambah pengetahuan karyawan, menghilangkan rasa jenuh, memberikan perangsang agar karyawan mau meningkatkan karir yang lebih tinggi, untuk pelaksanaan hukuman, meningkatkan spirit kerja, memberikan pengakuan-pengakuan atas prestasinya, tindakan pengamanan yang lebih baik, menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan dan mengatasi perselisihan antar sesama karyawan. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Simulasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan. Hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima, hubungan tersebut bersifat signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa insentif yang diberikan PT. Insastama juga dapat memotivasi karyawan untuk lebih bekerja dengan giat dan meningkatkan kualitas dari pekerjaannya. Demikian juga pada Hipotesis ke empat terdapat pengaruh antara Presentasi Informasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan. Hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima, hubungan tersebut bersifat signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa intensif yang diberikan PT. Insastama juga dapat memotivasi karyawan untuk lebih bekerja dengan giat dan meningkatkan kualitas dari pekerjaannya.

Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi dan presentasi informasi berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja

Karyawan. Pengaruh variabel *Coaching* ( $X_1$ ) dan variabel Rotasi Jabatan ( $X_2$ ) serta Simulasi ( $X_3$ ) dan variabel Presentasi Informasi ( $X_4$ )

Dari hasil penelitian ini didukung oleh teori Keith Davis dan Werther W.B (dalam Mangkuprawira, 2003:136), yaitu antara lain: membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi, kemampuan dalam pengetahuan, membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif, memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih, mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar, membantu seorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara, mendengarkan, dan menulis.

Dari variabel *Coaching* ( $X_1$ ) dan variabel Rotasi Jabatan ( $X_2$ ) serta Simulasi ( $X_3$ ) dan variabel Presentasi Informasi ( $X_4$ ) membuktikan adanya pengaruh terhadap Kemampuan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ).

## **2. Pengaruh *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi dan Presentasi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis kelima yang menyatakan terdapat pengaruh antara *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan tidak terbukti dan tidak berpengaruh signifikan. Namun *Coaching* akan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui variabel intervening (Kemampuan Kerja). Hipotesis keenam menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Rotasi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima, hubungan tersebut bersifat signifikan. Hasil tersebut sesuai dengan manfaat rotasi jabatan menurut Hasibuan (2012:102), yaitu meningkatkan produktivitas, menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan, memperluas dan menambah pengetahuan karyawan, menghilangkan rasa jenuh, memberikan perangsang agar karyawan

mau meningkatkan karir yang lebih tinggi, untuk pelaksanaan hukuman, meningkatkan spirit kerja, memberikan pengakuan-pengakuan atas prestasinya, tindakan pengamanan yang lebih baik, menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan dan mengatasi perselisihan antar sesama karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan pemberian Rotasi Jabatan pada karyawan PT. Insastama memacu karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya untuk bekerja dengan baik. Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Simulasi terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima, hubungan tersebut bersifat signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa dengan Simulasi yang baik kepada karyawan PT. Insastama memacu karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya untuk bekerja dengan baik. Mangkunegara (2009:55) manfaat simulasi yaitu karyawan mampu menentukan keputusan yang tepat dan sesuai kebutuhan perusahaan, menekankan sensitivitas manusia dan interaksi, serta menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi. Sedangkan menurut Swasto (2011:69) manfaat simulasi yaitu meningkatkan kepekaan dan kepercayaan manajerial. Hipotesis ketujuh yang menyatakan terdapat pengaruh antara Presentasi Informas terhadap Kinerja Karyawan tidak terbukti dan tidak berpengaruh signifikan. Namun Presentasi Informasi akan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui variabel intervening (Kemampuan Kerja).

Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa *Coaching* dan Rotasi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh variabel *Coaching* ( $X_1$ ) dan variabel Rotasi Jabatan ( $X_2$ ) serta Simulasi ( $X_3$ ) dan variabel Presentasi Informasi ( $X_4$ ) Variabel Presentasi Informasi ( $X_4$ ) merupakan variabel yang

berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_1$ ) hal ini ditunjukkan dengan signifikan t sebesar 0,858 yang lebih besar dari 0,05. . Hal ini menunjukkan bahwa Presentasi Informasi ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Dari hasil penelitian ini didukung oleh teori dari Mangkunegara (2009:45) yaitu tujuan dari pelatihan antara lain, Meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja karyawan, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, dan meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal. Dari variabel Coaching ( $X_1$ ) dan variabel Rotasi Jabatan ( $X_2$ ) serta Simulasi ( $X_3$ ) dan variabel Presentasi Informasi ( $X_4$ ) membuktikan adanya pengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

### **3. Pengaruh Kemampuan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis kedelapan yang menyatakan terdapat pengaruh antara Kemampuan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sudah terbukti dan hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima. Pengaruh tersebut signifikan, sehingga semakin kuat Kemampuan Kerja Karyawan maka semakin tinggi Kinerja dari karyawan PT. Insastama. Simanjuntak dalam Sutrisno (2009:109), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain, Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan mental dan fisik karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan. Dengan

terpacunya Kemampuan Kerja Karyawan karyawan maka diharapkan Kinerja Karyawan mampu meningkat. Perihal yang menjadi sasaran penelitian ini adalah pengaruh Kompensasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan yang sudah dapat dibuktikan, kemudian Kemampuan Kerja Karyawan tersebut dapat meningkatkan Kinerja Karyawan dan variabel tersebut juga sudah dapat dibuktikan.

Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa Kemampuan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

#### 4. Pengaruh secara parsial *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi

##### Informasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan maupun Kinerja Karyawan. Untuk Kemampuan Kerja Karyawan besarnya sumbangan (kontribusi) variabel *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan dapat dilihat dari nilai *R Square* yaitu sebesar 0,696. Artinya bahwa 69,6% variabel Kemampuan Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi. Sedangkan sisanya 30,4% variabel Kemampuan Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Variabel lain tersebut menurut Mangkunegara (2009:67) adalah faktor motivasi, sedangkan menurut Simamora (2004:14) faktor tersebut adalah faktor psikologis dan faktor organisasi.

Sedangkan untuk Kinerja Karyawan Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, Presentasi Informasi, dan kemampuan kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dari nilai *R Square* yaitu sebesar 0,698. Artinya bahwa 69,8% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, Presentasi Informasi, dan Kemampuan Kerja Karyawan. . Sedangkan sisanya 30,2% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Variabel lain tersebut menurut Simanjutak dalam Sutrisno (2009:109) adalah faktor hubungan antara atasan dan karyawan. Besarnya *R square* membuktikan bahwa *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi yang dilakukan oleh karyawan PT. Insastama, Pare, Kediri, Jawa Timur telah mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mondy (2008:210) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan didalam suatu organisasi.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai penguat atas penelitian terdahulu oleh Penelitian yang dilakukan Pribadi (2013), Shabrir (2012), Penelitian dilakukan oleh Frebianty (2011), Akbar (2009), dan Puspitasari (2006) yang secara garis besar hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan.





## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan kerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Rotasi Jabatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan kerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Simulasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan kerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Presentasi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan kerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Coaching* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t > 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang tidak signifikan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Rotasi Jabatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Simulasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Presentasi Informasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t > 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang tidak signifikan.
9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kemampuan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak perusahaan untuk memperhatikan serta meningkatkan terhadap variable *Coaching* dan Presentasi Informasi, karena variabel *Coaching* dan Presentasi Informasi masih mempunyai pengaruh yang rendah terhadap kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan akan semakin baik.
2. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan atau meningkatkan pelayanan terhadap rotasi jabatan, karena variabel rotasi jabatan mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi kemampuan kerja dan kinerja karyawan, diantaranya dengan diadakannya rotasi jabatan secara berkala sehingga kemampuan kerja dan kinerja karyawan akan meningkat.
3. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain Penugasan sementara, Instruksi pekerjaan, *Apprenticeship* (program magang), dan *Case studies* (studi kasus) yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Taufik 2009. Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Cabang Wahid Hasyim Malang). Skripsi: FIA Universitas Brawijaya, Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Dessler, Gary. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta Barat : PT. INDEKS
- Febrianty, Shynta 2011. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pramuniaga PT. Matahari Departmen Store, Tbk Pasar Besar Malang). Skripsi: FIA Universitas Brawijaya Malang.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Humalik, Oemar. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan) Pendekatan Terpadu*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mathis, Robert I.dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Terjemahan oleh Thomason Learning*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkuprawira, Sjafril Tb. 2003. *Manajemen Sumber Daya Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, A. Eko. Hassanuddin, Basri. dan Brasit, Nurdin. Pengaruh *coaching*
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pribadi, Aryo Teguh 2013. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang). Skripsi: FIA Universitas Brawijaya, Malang.
- Puspitasari, Adisti Dwi 2006. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang). Skripsi: FIA Universitas Brawijaya, Malang.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta : LP3ES.
- Rangkuti, F. (2005). *Riset Pemasaran*. Cetakan Ke tujuh. Jakarta: PT. Gramedia pustaka utama.
- Shabrir, Achmad Muhyiddin. (2012). Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* Dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso). Skripsi: FIA Universitas Brawijaya, Malang
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.

- Sudjana. 2000. *Metode Statistik*, Tarsito: Bandung.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung : Alfabeta.
- Supriyanto dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI PRESS.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Singarimbun dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Ed.3. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).